



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز
الاستشارات والبحوث والتطوير



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربيع سنوية ★ علمية ★ مُحكَّمة

رئيس مجلس الإدارة

أ.د./ أحمد محمود يوسف

رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالمطلب عبد الحميد

عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

السنة الرابعة والعشرون - العدد الثاني - إبريل ٢٠٠٦



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز

الاستشارات والبحوث والتطوير

البحوث الإدارية

مجلة دورية: ربع سنوية، علمية، محكمة لسنة الرابعة والخمسون العدد الثاني - إبريل ٢٠٠٦

رئيس مجلس الإدارة

أ. د / أحمد محمود يوسف

رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير

أ. د / عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

الاشتراكات السنوية:

جمهورية مصر العربية:

الدول العربية والأجنبية:

الإعلانات:

عنوان المراسلات:

الأفراد

٨٠ جنيه مصرياً

٦٠ دولاراً

يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.

المؤسسات

٢٠٠ جنيه مصري

١٢٠ دولاراً

السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٢٣٥٨٤٤٨٧ موبتل: ٢٣٥٨١٠٣٣

Website: www.sams-ric.edu.eg

e-mail: crdc@sadatacademy.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

مستشارو التحرير

- ١- أ.د. / علي لطفي
- ٢- أ.د. / سيد عبد الوهاب
- ٣- أ.د. / علي عبد المجيد عبده
- ٤- أ.د. / عبد المنعم راضي
- ٥- أ.د. / مصطفى محمد علي
- ٦- أ.د. / سميحة القليوبي
- ٧- أ.د. / عمرو غنيم
- ٨- أ.د. / محمد حسن العززي
- ٩- أ.د. / هدى صقر
- ١٠- أ.د. / حسن حسني
- ١١- أ.د. / سيد محمود الهواري
- ١٢- أ.د. / علي عبد الوهاب
- ١٣- أ.د. / فريد راغب النجار
- ١٤- أ.د. / حامد طلبة
- ١٥- أ.د. / مصطفى بهجت عبد المتعال
- ١٦- أ.د. / محمود سمير طوبار
- ١٧- أ.د. / مصطفى السعيد
- ١٨- أ.د. / شوقي حسين
- ١٩- أ.د. / أحمد فرغلي
- ٢٠- أ.د. / إجلال عبد المنعم حافظ
- ٢١- أ.د. / نجاد خميس
- ٢٢- أ.د. / مصطفى عكوي
- ٢٣- أ.د. / محمد كمال أبو هند
- ٢٤- أ.د. / عالية المهدي
- ٢٥- أ.د. / محمد الحناوي
- ٢٦- أ.د. / سعيد عبد الفتاح
- ٢٧- أ.د. / محمد محمد إبراهيم
- ٢٨- أ.د. / يسري خضر إسماعيل
- ٢٩- أ.د. / محمود الناضي
- ٣٠- أ.د. / محمد كامل عمران

في هذا العدد

م	الموضوع	الصفحة
أولاً افتتاحية العدد:		
١	• كلمة الأستاذ الدكتور/ أحمد محمود يوسف	رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
٧	• كلمة الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد	عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
ثانياً بحوث مُحكَّمة:		
١٠	• العوامل المؤثرة في مستوى الرضاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية في كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل	د. فاطمة مصطفى أحمد
٤١	• اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة	د. بهجت عطية راضي
٨٤	• دور المشاركة المعلوماتية في النجاح بعملية التخطيط لخلافة الأعمال بالأعمال العائلية The role of informatics collaboration in succession planning success in family business	د. مها محمود طلعت مصطفى
١١٠	• مناخ الاستثمار وتنمية معاملات سوق المال	د. أحمد هاني علي الدين صالح
١٢٣	• Universities Role in Research and Economic Setting: Canadian Universities Innovations	Khaled Omar Abbas
ثالثاً ملخصات الرسائل:		
١٣١	• إطار مقترح لمعالجة المشاكل المنطقية بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية	الباحث / حسن عبد الحفيظ شحاتة

١٣٩	<p>رابعاً الندوات والمؤتمرات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • المؤتمر الدولي "الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث في ظل الحوكمة المحلية" <p>The International Conference: "Ecentralization and Local Governance" القاهرة ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٦ م .</p>	
١٤٥	<ul style="list-style-type: none"> • المؤتمر العلمي الثالث عشر لتنظيم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات " أدوات ومعايير تطوير هندسة البرمجيات لمساندة صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر " <p>Software Engineering Development Tools and Standards To Support IT Industry in Egypt القاهرة ١٤ - ١٦ فبراير ٢٠٠٦ م</p>	
١٤٩	<p>خامساً أبحاث المؤتمرات والندوات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • حول الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي (دراسة مقارنة) <p>أ.د/ عبد الهادي علي النجار</p>	
١٦٤	<ul style="list-style-type: none"> • آليات التمويل المصرفي الإسلامي وضرورة تطويرها <p>أ.د. عبد الرحمن يسري</p>	
١٧٤	<p>سادساً أوراق عمل الندوات والمؤتمرات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ثلاث قضايا منهجية في مدرسة الاقتصاد الإسلامي <p>أ.د. محمد أمن الزرقا</p>	
١٧٧	<ul style="list-style-type: none"> • منهج سيننا يوسف للتنموي الاقتصادي <p>أ. علي محمد أحمد الجنزوري</p>	

افتتاحية العدد

أ.د. / أحمد محمود يوسف

رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

نظراً لتعدد وتداخل الجوانب البحثية العلمية والعملية المرتبطة بالجهود البحثية أصبحت هناك حاجةً متزايدة لتوفير مناخ بحثي يعتمد على توافر المنافذ العلمية المحترمة لتحكيم ونشر الأبحاث والدراسات العلمية ، الأمر الذي يدعو الجهات العلمية ومنها الجامعات والأكاديميات أن تقوم بدراسة المتطلبات البحثية للجهات المختلفة في المجتمع وتحديد خصائص المقترحات البحثية أو المجالات العلمية التي تدخل في مجال اهتمامها ، أو طبيعة المشاركين في إجراء البحوث العلمية بها .

ولذا اتجهت الأكاديمية إلى تدعيم أعضاء هيئتها العلمية عن طريق تطوير قواعد المعلومات والبيانات الخاصة بتلك الجهات بما يساعد على تعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي .

وأخيراً لا يسعني إلا أن أقدم بوافر الشكر لهيئة تحرير المجلة على الجهد المبذول في تدعيم المسيرة البحثية والتنمية للأكاديمية .

والله ولي التوفيق .

الاندماج المصرفي وأبعاده وعلاقته بزيادة
القدرة التنافسية للبنوك

أ.د. / عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

لما المتغير الثاني من متغيرات العولمة والذي جعل من الاندماج المصرفي حتمية فهو ذلك المتعلق بمعيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن 8% من قيمة الالتزامات المصرفية لأي بنك أخذاً في الاعتبار الأصول الخطرة ، وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية العالمية.

وهكذا كان الاندماج المصرفي نتاجاً لهذين المتغيرين وغيرهما من متغيرات العولمة التي يظهر تفاعل متغيراتها بوضوح وتأثيرها العميق على النظام المصرفي العالمي في إطار ما يسمى بعولمة البنوك ومن ثم أخذت تتغير اقتصاديات البنوك في منظومة إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية في ظل العولمة .

ومن ناحية أخرى ، يلاحظ أن عمليات الاندماج المصرفي لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية على نطاق الدولة الواحدة فقط ، بل شملت في أحيان كثيرة على حالات اندماج مصرفي بين بنوك ومؤسسات مصرفية من دول مختلفة ، أي تعدت المستوى المحلي إلى المستوى العالمي .

Gross Border Mergers .

يمكن القول إن الاندماج المصرفي Merger هو أحد النواتج الأساسية للعولمة Globalization ومن ثم يعتبر الاندماج المصرفي هو أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة الذي تزايد تأثيره بقوة وبشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية .

ويلاحظ أن الاندماج المصرفي يتزايد بشكل كبير نتيجة لمتغيرين آخرين أساسيين من متغيرات العولمة اللذان أثرا ولا زال يؤثران بشكل متزايد على اقتصاديات البنوك ، ونعني هنا بالمتغير الأول ، ذلك المتغير المتعلق باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات التي تتولى تطبيقها منظمة التجارة العالمية التي حلت محل الجات في مجال تطبيق اتفاقيات تحرير التجارة العالمية، والأهم أن هذا الاتجاه نحو تحرير الخدمات المصرفية قد زاد من حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وبالتالي أخذ يشكل لنا ما يسمى بالكيفيات المصرفية العملاقة التي تكون قادرة على المنافسة في السوق المصرفية العالمية .

تتم بين بنك كبير وبنك صغير أو أكثر والأخير ينوب في البنك الكبير ويحمل اسمه في الغالب، ولذلك فإن الاستحواذ يمكن أن يُكوّن درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي والاتفاقي بين كيانين مصرفيين ؛ لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة .

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الاندماج المصرفي Merger على أنه : اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذواباتهما إرادياً في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد" .

والاندماج المصرفي كما هو واضح هو أحد وسيلتين للنمو والبقاء والاستمرار حيث من المعروف أن البنك قد ينمو من الداخل من خلال العمليات المصرفية التي يقوم بها وحده في إطار التوظيف الكفء لموارده المتاحة ، ومن ناحية أخرى فإن البنك قد ينمو من الخارج من خلال الاندماج المصرفي .

ويرى البعض أن الاندماج المصرفي هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلّى البنك المندمج Aquired Bank عن ترخيصه ويتخذ اسماً جديداً عادة يكون المؤسسة لدمجة أو الحائزة Aquisig Organization وتضلف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك لادمج" .

ويبدو أن ذلك يثير الاهتمام حول هذا المتغير وهذا التحول نحو المزيد من الاندماج المصرفي في ظل العولمة ، بل يثير التساؤلات التي تحتاج إلى إجابة وإيضاح حول التعريف بالاندماج المصرفي ومناهجه وعلاقته بالخصخصة بل وعلاقته بالعولمة وزيادة القدرة التنافسية .

ويتناول هذا المقال مهمة إيضاح كل تلك الجوانب من خلال التحليل التالي :

أولاً : التعريف بالاندماج المصرفي

Merger:

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي وقد اختلفت المفاهيم وتنوعت وتداخلت في هذا المجال بين ثلاثة مفاهيم ، وهي : الاندماج والدمج والاستحواذ . ولأغراض التوحيد والتحديد المنهجي فنحن سنفضل استخدام مفهوم الاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربي للمصطلح الأجنبي Merger حيث إن الأخير هو ما يحدث في ظل العولمة من عمليات مصرفية تكاملية إرادية لأغراض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج المتكافئ بين كيانين متقاربين ومتفقين في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج ، أما الدمج فيوحي بأن تلك العمليات تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية ، أما الاستحواذ فهو يشير إلى أن عمليات الاندماج

- * اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية ، بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن شروط والوصول إلى أقصى عائد .
- * اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.
- * اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية، وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود ، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.
- * اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية .

البعد الثاني : خلق وضع تنافسي للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية وكفاءة وإبداع .

البعد الثالث : إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة؛ ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة ، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجاً وأكثر إشراقاً من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أماناً .

ويلاحظ أنه في ظل العولمة يعتبر الاندماج المصرفي ضرورة حتمية للبنوك الصغيرة واتفاقاً لتعظيم العائد للبنوك الكبيرة حيث ينطوي على زيادة القدرة التنافسية للكيانات المندجمة والتمتع بوفورات الحجم الكبير وزيادة القدرة على تطبيق تكنولوجيا

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على الاستحواذ Acquisition على أنه الاندماج المصرفي وهو الذي يتم بين بنك كبير أو كيان مصرفي أكبر وبنك أو كيان مصرفي صغير أو أصغر ، وفي الواقع العملي يضيق الفارق بين الاندماج والاستحواذ حيث يشترك الاثنان أو الصورتان في سمة أساسية أنهما عمليتان تحدثان بصورة طبيعية بعد أن يتم التوصل بين المؤسسات المصرفية الدامجة والمندمجة إلى الاتفاق على عملية الاندماج أو الاستحواذ والتصديق على ذلك ؛ عن طريق مجلس إدارة كل مؤسسة ، ويمكن التصويت على هذه العملية من المساهمين في المؤسسات إذا سمحت بيئة الاندماج المصرفي بذلك .

ومن ناحية أخرى يرى البعض أن الاندماج المصرفي هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية لتحقيق قبل إتمام عملية الاندماج".

ومن هذا المدخل فإن الاندماج المصرفي يعني أنه عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل ، ويحاول أن يحقق أبعاداً ثلاثة :

البعد الأول : للمزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين من خلال :

البنوك ونُعي هنا بالمتغير الأول ، ذلك للمتغير المتمثل في اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات وهو ما أدى إلى تزايد حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وبالتالي أخذ بشكل لنا ما يسمى بالكيانات المصرفية العالمية ، أما المتغير الثاني من متغيرات العولمة ، والذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية فهو ذلك المتعلق بمعايير كفاية رأس المال وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية ، أضف على ذلك المتغيرات الأخرى للعولمة ونعني بها تصاعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وكذلك تكريس ظاهرة للتكتلات الاقتصادية العالمية مثل الاتحاد الأوروبي والناftا والأسيان وغيرها وتزايد دور الشركات متعددة الجنسيات كلها تفاعلت مع غيرها من العوامل لتعيد هيكلة صناعة الخدمات المصرفية وخلقت أسواقاً مصرفية تنافسية على المستوى العالمي ، وهو ما يشكل في الوقت الحالي ما يسمى بعولمة البنوك . وفي إطار ذلك زاد الاتجاه بشكل كبير وسريع نحو إحداث المزيد من الاندماج المصرفي على مستوى البنوك المحلية في الكثير من الدول وكذلك على مستوى البنوك العالمية والمتولدة في أكثر من دولة من دول العالم .

العمل المصرفي وتخفيض تكلفة أداء الخدمات المصرفية والارتفاع بجودتها وإعادة هيكلة البنوك والصناعة المصرفية مادياً وبشرياً ؛ بحيث تكون أكثر قدرة على التعامل مع العولمة وأثارها والكيانات المصرفية العالمية التي تتشكل في عصر التكتلات والكيانات الكبيرة . وتجدر الإشارة إلى أن الاندماج المصرفي لابد أن يسبقه دراسات كافية توضح النتائج المتوقعة من حدوثه والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له.

وفي كل الأحوال فإن الاندماج المصرفي يكون مبنياً دائماً على التحالف الاستراتيجي والتعاون بين المتنافسين كأداة للتكيف والتوحد والاستمرار في ظل العولمة .

ثانياً : العلاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة وزيادة القدرة التنافسية والخصخصة:

ليس من الصعب إثبات العلاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة وزيادة القدرة التنافسية والخصخصة حيث يمكن إثبات ذلك من خلال التحليل التالي :

١- **العلاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة :** لقد ذكرنا في مقدمة هذا المقال أن الاندماج المصرفي هو أحد اللواتج الأساسية للعولمة ، فهو أحد المتغيرات الأساسية للعولمة، ويتزايد الاندماج المصرفي نتيجة لمتغيرين أساسيين من متغيرات العولمة اللذان أثرا ولا زال يؤثران بشكل متزايد على اقتصاديات

من البنوك ، لا يكون مجرد مجموع حسابي للنقل الاقتصادي لهذه البنوك ، إنما ينشأ من هذا الاندماج المصرفي تفاعل اقتصادي يؤدي إلى قوة اقتصادية متضاعفة تفوق حاصل الجمع، ويرجع ذلك إلى أن الاندماج المصرفي يسفر عن قوى ديناميكية خلقة تؤدي إلى نتائج وتطورات اقتصادية ، كما وكيف ، الأمر الذي يتولد عنه وفورات اقتصادية أكبر تتمثل في زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وارتفاع مستويات الأداء بمعدلات ما كانت لتتحقق في كل بنك منفرد فيما لو ظل خارج إطار الكيان المصرفي المندمج . .

وهذا ما يعرف بفكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ $(2+2=5)$.

ويتضح ذلك من النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج المصرفي لعل من أهمها :

١/٢ إن الاندماج المصرفي خاصة بين المصارف الصغيرة ، يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد على الميكنة والأجهزة الآلية في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها مما يساعد على دعم كفاءة العمل المصرفي .

٢/٢ التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية ؛ مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم

٢- العلاقة بين الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية : فإذا كانت العولمة بمتغيراتها المختلفة ، أبرزت الحاجة الشديدة إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة ومن ثم زاد الاتجاه بشكل كبير نحو إحداث المزيد من عمليات الاندماج المصرفي ، ومن ثم ليس من العسير إثبات العلاقة بين الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، حيث يعتبر الاندماج المصرفي هو أحد متغيرات العولمة الذي من خلاله يستطيع أي بنك أن يتكيف ويتفاعل مع العولمة ومتغيراتها وتغيراتها وتحدياتها ، فإذا كانت أحد تحديات العولمة هو زيادة حدة المنافسة فإن الاندماج المصرفي هو رد فعل يكاد يكون ضرورياً وحتماً لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة ؛ من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وMinimization of the Cost وتعظيم الأرباح والعائد the Profit and Return ولعل محصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية .

وثمة ملاحظة جديرة بالتأمل في هذا المجال ، وهي أن النقل الاقتصادي للكيان المصرفي الجديد الناشئ عن الاندماج بين عدد

الذي يأخذ شكل الدمج المصرفي من خلال السلطة النقدية والمصرفية والحكومية ، وتقول أن هذا النوع قد سبق خصخصة البنوك وكنلت كل البنوك المندمجة في الحالات التي حدثت هي لبنوك عامة ، على أمل أن يتكفل الاندماج المصرفي بإصلاح أوضاع الكيان المصرفي الصغير المندمج ضمن الكيان المصرفي الكبير لادمج ، إيماناً بنظرية الأواني المستطرقة التي يبدو من الصعب قبولها في العلوم الاجتماعية والمالية بصفة خاصة على العكس تماماً من حالة العلوم التطبيقية .

وفي ضوء ذلك يرى البعض أن خصخصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها بحيث يحدث الاندماج على أسس إدارية واقتصادية سليمة وفعالة وأن يكون هناك إعادة لهيكله العمالة التي تعتبر العامل الرئيس وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير عن ما هو عليه الحال في بنوك الدول المتقدمة ، وبحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئاً على الكيان المصرفي الموحد بعد الاندماج وبحيث يمكن تهيئة الظروف التشريعية والإدارية والتنظيمية للتعامل مع كيان مصرفي جديد أكثر تطوراً ونشاطاً .

ويضيف نفس الرأي ، إلى أنه في الحالة المصرية رغم أن أداء البنوك العامة في مصر يتم بالكفاءة بصفة عامة إلا أن الكيانات المصرفية الصغيرة لا تستطيع التعايش بمفردها المتصفة بشدة المنافسة من جانب فروع البنوك

نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادرها .
٣/٢ تحسين الربحية وخفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة للمصرفية .

٤-٢ زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية ضمن منظمة تحرير الخدمات المالية والتي سيترتب عليه تصاعد هذه المنافسة في الأسواق المالية بما ينقل كاهل البنوك صغيرة الحجم .

٥/٢ زيادة القدرة على المخاطرة في ظل مياسة التحرر المالي .

٣- العلاقة بين الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك : يشترك الاندماج المصرفي والخصخصة في كونهما نواتج العولمة ومن متغيراتها وعناصرها الأساسية وقد ثار جدل كبير حول جدوى الاندماج المصرفي قبل خصخصة البنوك وهل من الأفضل أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس .

ويبدو أن هذا الجدل غير مثار أساساً على مستوى القطاع المصرفي في الدول الرأسمالية المتقدمة؛ لأن معظم تجارب الاندماج المصرفي التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية حدثت بين بنوك القطاع الخاص وبالتالي لا مجال هنا للمفاضلة بين من سبق من ؟

أما في الدول النامية مثل مصر وغيرها يشير الواقع العملي إلى أن الاندماج المصرفي

مصرفية في عدد قليل بشكل "احتكار قلة" يؤثر سلباً على كفاءة العمل المصرفي وحتى الاقتصاد القومي بصفة عامة ، وقد أوضحت تجارب مصر في الاندماج المصرفي في ظل القطاع العام الاتجاه إلى المركزية في إدارة البنوك وضعف الأداء .

ومع تقديرنا الشديد لهذا الرأي فنحن نختلف معه؛ نظراً لأنه ينطوي على خلط واضح بين الاندماج المصرفي الإرادي وبين الدمج المصرفي الذي يأتي من خلال الحكومة أو السلطة النقدية والمصرفية وقد أوضحنا منذ البداية أننا نفرق بين المفهومين ، ويضاف إلى ذلك أننا لا يجب بأي حال من الأحوال أن نضع أسبقية لظاهرتين ومتغيرين منفصلين عن بعضهما البعض تماماً اللهم كونهما من نواتج العولمة لكن ليس شرطاً أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي ؛ لأن الاندماج المصرفي إذا حدث بدون خصخصة فهو ينطوي على خطوات ومراحل تتعلق بتقييم البنك المندمج بل وإعادة هيكلته من عدمه وفي ظروف معينة ومحددة .

ومن ناحية أخرى إن الحالة المصرية لن تقبل في المدى القصير والمتوسط إلا خصخصة البنوك الجزئية التي تنطوي في معظم الأحيان على طرح بنكين على أقصى تقدير مبني من البنوك العامة ومعنى ذلك أنه خلال تلك الفترة يفترض الرأي السابق أنه لا بد من الانتظار حتى تتم الخصخصة بهذه الصورة

الأجنبية والبنوك الأجنبية التي يمكن أن تنشأ في مصر في ظل العولمة وحرية الاستثمار وتحرير التشريعات المالية وتحرير تجارة الخدمات ، وبذلك نجد أن الطابع الحكومي الذي تتصف به إدارة ونظم ولوائح بعض البنوك العامة الصغيرة لا يصلح لإدارة البنوك في ظل الظروف التنافسية الجديدة، وهو ما يتطلب خصخصة إدارة البنوك العامة على الأقل قبل طرحها للبيع وقبل بدء عملية الاندماج المصرفي ، إذ أنه في هذه الحالة عند حدوث الاندماج المصرفي قبل الخصخصة ؛ يمكن أن يؤدي إلى تكوين كيان بيروقراطي جامد كبير الحجم شكلاً ولكنه ضعيف جوهرياً مرعان ما تعصف به رياح المنافسة والعولمة بمتغيراتها ، ويضاف إلى ما سبق حيوية خصخصة الكيان الكبير بعد الاندماج بعكس فرص النجاح المتاحة لعملية الخصخصة لكل بنك صغير على حدة لإعداده لمرحلة الدمج والمنافسة والانطلاق وتوضيح بعض الدراسات أن ٥٨% من حالات الاندماج المصرفي التي حدثت في مناطق مختلفة من العالم لم تحقق قيمة مضافة ويرجع ذلك في رأي الخبراء إلى عدم توافر مقومات الاندماج المصرفي وعدم توافر الإدارات الناجحة لعملية الاندماج والحصول على المواصفات القانونية والتنظيمية اللازمة للاندماج وأن يكون الاندماج المصرفي قد حدث بناء على دراسات علمية وافية وبحيث لا يكون الاندماج مجرد تجميع لمؤسسات

سيتم بين بنوك عامة تتسم بالكفاءة كما أشار الرأي للمابق أو بين بنوك خاصة وأجنبية صغيرة وكبيرة وهذا الوضع الأكثر توفراً حدوثه في البدلية ، بل والمطلوب أن تندمج تلك الكيانات المصرفية الخاصة الصغيرة فيما بينها، أما الاندماج المصرفي بين البنوك العامة والخاصة فهذه مسألة لا يمكن حدوثها لاختلاف طبيعة الاثنين .

ثم يتم الاندماج المصرفي وهذا يبدو غير منطقياً وغير معقول ومقبول .
إننا يجب أن لا ننسى مرة أخرى أن الخصخصة والاندماج المصرفي هي من نواتج العولمة وحدث أحدهما في اقتصاد مثل الاقتصاد المصري ، والقطاع المصرفي ليس شرطاً لحدث الآخر قبله ، بل أنه إذا كان هناك مفاضلة بين الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك في الحالة المصرية ، فإن البدء بالاندماج المصرفي هو الأفضل بإعداد البنوك لتكون في وضع أكثر قدرة على المنافسة في ظل العولمة سواء كان الاندماج

العوامل المؤثرة في مستوى الرضاء الوظيفي
لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية
في كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل

إعداد

د. فاطمة مصطفى أحمد

الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل، تلك العوامل المتمثلة في محتوى الوظيفة والأجور والمكافآت والترقية وأسلوب القيادة والأشراف والرضا عن مجموعة العمل، وكذلك الخدمات العامة التي تقدمها الجامعة للمنبوبها. كما تحاول الدراسة الإجابة على سؤال من النادر أن يجد له الباحث إجابة ذات إجابة موجب في ظل الأجواء المغيرة والمحيطة التي تسود بيئة التنظيم الإداري، وهذا السؤال هو إلى أي مدى يمكن للوظيفة أن تولد الإحساس بالرضا عن العمل؟ كما تحاول الدراسة تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الشعور بعدم الرضاء.

مشكلة الدراسة:

إن الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله هو خدمة الأفراد، وانطلاقاً من ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات تحتل رأس الهرم التعليمي، تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة التي يجب دلتماً أن تصل على تصنيف أوضاع العاملين ورفاهيتهم وذلك بالاستجابة لإحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم، فلم تعد الإدارة عملية روتينية تنفذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية أيضاً تهدف إلى تلبية إحتياجات العاملين وخصوصاً أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مما يؤدي بلا شك إلى رقي العملية التعليمية.

وأصبحت الإدارة تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم، وقد أدى هذا إلى زيادة الإهتمام بدراسة الرضاء عن العمل كأحد الأساليب أو

المقدمة:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المالية المتاحة، وتعد الإدارة في تنظيم النتائج على ترشيد استخدام تلك الموارد المالية والبشرية، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد العوامل المؤثرة فيه لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هو التعرف على أهم العوامل المؤثرة على العنصر البشري والتي تنعكس على سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

ويعتبر الرضاء الوظيفي من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الرضاء الوظيفي لدى الأفراد مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. إن القيادات الإدارية الفاعلة والرائدة تسعى إلى توسيع دائرة الرضاء الوظيفي لدى المرؤوسين إيماناً منها بأنه لا يمكن تحقيق الأهداف بصورة تنعكس إيجابياً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء التابعين ورضاهم عن العمل داخل التنظيم.

لذلك فإن محور إهتمام هذه الدراسة يدور حول العوامل المؤثرة في مستوى الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم

الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة، كما أن التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين المؤثرة فيه تعتبر هامة. ومن ثم تدور مشكلة البحث حول موضوع الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل وذلك للتعرف على درجة رضائهم والعوامل المؤثرة في ذلك الرضا.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الاعتبارات الآتية:

١- إن نجاح الجامعات في الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي إنما يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري بها ممثلاً في أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإداريين بها باعتبار هذا العنصر البشري أحد الأصول الثابتة في الجامعات.

٢- إن أعضاء هيئة التدريس (الأستاذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، والمحاضرون، والمعيون، ومساعدو الباحثين، والموجهون الأكاديميون والمرشدون المهنيون وغيرهم ممن يشارك في تعليم الطلاب ولطالبتهم لهم التأثير الأقوى في مجمل بناء نظام التعليم العالي.

٣- عندما يتم إجراء مسوحات للعاملين لمعرفة مدى رضائهم الوظيفي تتحقق الفوائد الآتية:

- تحسين فرص بقاء العاملين في المنظمة.
- تعمل كإطار إداري مبكر، لأنها تعمل على كشف المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- تساعد في التعرف على الجوانب التي تخص إنتاجية العاملين وإزالتها.

• تساعد على فهم أفضل لتطلعات العاملين.

• تسمح بتكثيف ردود الأعمال العاملين تجاه التغييرات والتحديثات الجديدة.

• الحصول على ولاء العاملين مما يساهم في رفع الروح المعنوية وبت جو من الثقة والتفاهم

والإحترام والتعاون مما يساهم في تحسين الإنتاجية.

٤- نظراً لظلة الدراسات المماثلة لها في جامعة الملك فيصل، حيث تعتبر هذه الدراسة "على حد علم الباحثة" الدراسة الأولى والجادة لمحاولة معرفة آراء أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية في الكلية عن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي.

وتأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة للقائمين على تطوير الإداري بالمعلومات الجديدة والدقيقة من خلال معرفة مستويات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه مما يفيد في تحسين إتخاذ قرارات التي تساهم في الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال تفعيل دور العنصر البشري.

أهداف الدراسة:

١- دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل قسم طالبتات بالندام، انطلاقاً من الافتراض القائل بأن الشخص الذي يتمتع بالرضا الوظيفي أكثر إنتاجية من ذلك الذي لا يتمتع بالرضا الوظيفي.

٢- تحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لعنصر هيئة التدريس وكذلك أعضاء الوظائف الإدارية وإكتشاف نواحي الضعف أو القوة في العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي.

٣- الوصول إلى توصيات تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة في جزئين أساسيين:

الجزء الأول ويضم الإطار العام للدراسة، والذي يشمل تحديد المشكلة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، ومحددات الدراسة ومنهج الدراسة، وبلى ذلك مراجعة أهم الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم تحديد فروض الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والأسلوب المستخدم في جمع البيانات الميدانية

لدراسات المسابقة:

تمددت الدراسات التي أعدت في مجال الرضا الوظيفي للحد من المهن والوظائف، إلا أن التطبيق في مجال التعليم بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بصفة خاصة مازال محدوداً، وفيما يلي تلخيص الضوء على أهم الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي.

في دراسة (عكاشة، ١٩٨٩) والتي أجريت للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي في كليات المجتمع بالرضا الوظيفي للعاملين، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للجنس والخبرة على الرضا الوظيفي. وفي دراسة (حكيم، ١٩٨٩) حول مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، دلت نتائجها على عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات الوظيفية التي تقدم لهم، كالتسهيلات والترقية والأمور الإدارية. وبينت دراسة (طناش، ١٩٩٠) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لكل من الخبرة والراتب فقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

وتشير دراسة (Hassard, 1991) حول التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبرسكا، إلى وجود أثر دال إحصائياً لمقدار الراتب على الرضا الوظيفي، وتشترك هذه النتيجة مع دراسة (Safar, 1998) والتي أجريت بهدف التعرف على الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة الكويت، والتي دلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والراتب، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية أيضاً بين الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي.

وهدف دراسة (المخلفي، ١٩٩٢) إلى التعرف على العوامل التي تسهم في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث دلت نتائجها على أن عدم الرضا ناجم عن الأجور المنخفض

والأساليب الإحصائية لإختبار المحبوة.

لما الجزء الثاني من الدراسة يهتم بالجانب التطبيقي، حيث يتم فيه تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها ثم عرض لأهم النتائج والتوصيات، وأخيراً يتم تحديد وعرض المراجع العلمية العربية والأجنبية.

فروض الدراسة:

تحول الدراسة لتحقيق من مدى صحة الفروض الآتية:

١- أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل -حطرت للطالبات- لديهن درجة عالية من الرضا الوظيفي.

٢- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نمط القيادة والإشراف على مستويات الرضا الوظيفي.

٣- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نظم الترقية والتقدم الوظيفي على مستويات الرضا الوظيفي.

٤- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر محتوى الوظيفة التي يشغلونها على مستويات الرضا الوظيفي.

٥- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر الأجور والمكافآت والحوافز على مستويات الرضا الوظيفي.

٦- لا توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل السائدة على مستويات الرضا الوظيفي.

٧- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة لهم من الجامعة.

يحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذا فإنه يوليه مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافه، ويختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناءً على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل، وقام المثمن بدراسة عينة مكونة من ٣٩٩ من الموظفين بواقع ١٨٩ من الذكور و ٢١٠ من الإناث، وكشفت النتائج أنه توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في ضغوط العمل والرضا الوظيفي والعصبية والضغط الخارجي فوجد أن الإناث أكثر ترضاً لضغوط العمل والوصول العصبية والضغط الخارجي من الذكور، بينما للذكور أكثر رضا وظيفياً من الإناث، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين ضغط العمل والعصبية والضغط الخارجي بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية بين الرضا الوظيفي وضغط العمل، وبين الرضا الوظيفي والضغط الخارجي، بينما توجد علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي ونمط السلوك.

بينما اهتم (عبد العظيم، ١٩٨٣) في دراسته بأبعاد العمل التي تؤثر على مستوى الرضا وقد حددتها في ثلاثة أبعاد هي: مدى إدراك الرئيس لحاجاته إلى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومدى استقلالية الأداء، ودرجة روتينية العمل، في حين نجد دراسة (Mc Gee, Cavender, 1984) تركز على العلاقة بين معدل رضا الفرد عن عمله ومعدل أدائه. بينما نجد (Mosses, 1986) يركز في دراسته على أهمية بعض المتغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، والتي من أهمها العوامل الذاتية وطول مدة الخدمة، للمركز الاجتماعي الذي تتوفر الوظيفية، الاستقلالية في العمل، أسلوب الأداء، الترقية في السلم الوظيفي، محتوى الوظيفة والذي يحقق التقدير والاحترام من جانب الآخرين ويوفر الإحساس بالإنجاز.

وقد تمت دراسة مماثلة (كامل والبكري، ١٩٩٠) وتوصلت إلى نتائج من أهمها ظهور درجة عالية من الولاء والانتماء الوظيفي والقيمتي، وقد حدد الباحثان

لأعضاء هيئة التدريس كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإنجاز والتطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية لرضائهم عن العمل.

لما دراسة (Liacqu and Schumacher, 1995) فقد ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الدراسات العليا مستخدمة تقسيم (Herzberg, 1968) في نظرية العاملين، حيث استهدفت الدراسة التصرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة في العمل، والعوامل المسببة لعدم الإرتياح في العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو وتقدير الآخرين، ولأحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء، أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا فتربط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء والمركز الاجتماعي.

هذا وجاءت دراسة (Abouserie, 1996) للتحري عن علاقة ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها من جهة ومستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية من جهة أخرى والتي قد كشفت عن تنامي الخدمات الجامعية المقدمة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الجانبين. كما جاءت دراسة (Truell, Price et al, 1998) للتأكد من علاقات الدوافع الذاتية (Herzberg) مع مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقات دالة إحصائياً بين الجانبين، للدوافع ومستويات الرضا.

ولوضح (Vroom, 1964) أن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد ما بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل، وبين ما

وقد أوضحت دراسة (Baldridge, 1978) أن لعمال العمر أثر على الرضاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وأن أعضاء هيئة التدريس كبار السن أكثر رضاءً من الأصغر سناً، وقد يُفسر هذا على أن كبار السن في الغالب قد وصلوا وتقلدوا المنصب الأعلى (وظيفة الأستاذية) وأن هذه الوظائف تتيح لشاغليها مزايا مادية واجتماعية ومكافئة مرموقة أكثر من الوظائف التي تسبقها في السلم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. ولقد أُنكثت الدراسات التي قام بها (Powel et al, 1983) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاسترالية على تأثير الكلية والتمتعصص على درجة الرضاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، بينما أوضحت أن الاختلافات في الاتجاهات والرضاء الوظيفي طبقاً لعوامل العمر، الجنس، الخبرة والوظيفة ليست معنوية وبالتالي غير مؤثرة. كما أوضحت هذه الدراسة والدراسات الأخرى التي قام بها (Startup, 1981; Seiler, 1983) أن للتدريس والأبحاث يسترئ من أهم العوامل المؤدية إلى حدوث الرضاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وأن المكنة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة لشاغليها تأتي في المرتبة الثانية لعملية التدريس والأبحاث. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقعون ضمن تلك المجموعة من الأفراد التي تعتبر حاجاتها العليا - طبقاً لنظرية (Maslow) للحاجات - هي المؤثرة والموجهة لسلوكهم الفردي، وأن قدرتهم على التأثير على العوامل البيئية المحيطة بالعمل ذاتة تعتبر محدودة، بينما قدرتهم أكبر على السيطرة على العوامل المتعلقة بالعمل مثل التدريس والأبحاث والإشراف والتي يستطيع القيام بها ولاتها بالطريقة التي تتناسب مع رغبتهم وقدراتهم، وبالتالي فإن درجة الرضاء الوظيفي لعمال لعضو هيئة التدريس تتوقف بدرجة أساسية على درجة الرضاء عن العوامل البيئية المحيطة وليس العوامل المتعلقة بالعمل ذاته.

أوضحت الدراسة التي قام بها (حامد بدر، ١٩٨٣) عن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت أن المتوسط العام للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتفع وأن أعلى

العوامل المتصورة على الرضاء الوظيفي بالترتيب: المركز والمظهر الاجتماعي، اكتساب إحترام الآخرين، استقرار العمل، العلاقة مع زملاء، الإستفادة من المهارات والقدرة الشخصية، الرقابة الذاتية، ساعات العمل، العلاقة مع الرؤساء، فرص النمو والترقي، فرص التطعيم واكتساب مهارات حديثة، الإستقلالية في العمل، التحكم في أساليب ووسائل العمل، توفر المعلومات، ظروف العمل، سلطة اتخاذ القرارات، المرونة والمعاد المادي. في حين نجد دراسة (خطيب، ١٩٨٨) تركز على علاقة الإلتزام التنظيمي بالرضاء عن العمل وقد توصلت إلى نتائج من أهمها أن هناك تداخل بين المتغيرات التي تؤثر على الرضاء عن العمل، وأن أهم هذه المتغيرات هي تلك المرتبطة بظروف سوق العمل مثل مدى توافر فرص العمل المتاحة، ودرجة الحرية في اختيار الوظيفة المناسبة، إلى جانب العوامل البيئية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها لعمال.

كما أثبتت الدراسات التي قام بها كل من (Robinson, 1969; Kahn, 1972) أن الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أعلى ومرتفع مقارنة بالوظائف الأخرى، وأن الوظيفة الجامعية بما تحققة من هبة واحترام ومكانة اجتماعية عالية تعتبر المصدر الأساسي لهذا الرضاء، وأن هذا الرضاء يتقلص إلى مستوى أقل من الوظائف الأخرى إذا ما استبعدت المكانة الاجتماعية المالية التي توفرها وظيفة عضو هيئة التدريس، غير أن درجة هذا الرضاء تختلف في حالة اختلاف الكليات الجامعية، وأن الكليات العملية كالهندسة والطب والتي يمكن لأعضائها الحصول على فرص عمل خارج الجامعة بمرتبات ومزايا قد تفوق تلك التي تقدمها الجامعة هم أكثر رضاءً من زملائهم في الكليات التي لا تحقق لأعضائها هذه الفرصة للعمل الخارجي. كما توصلت هذه الدراسات إلى أنه يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية مثل الجنس، العمر، التعليم، الدخل على الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

Profession لم لا.

ويرى (Bess, 1972) أن الخصائص والمعايير المحددة لإصطلاح المهنة لا تنطبق على عمل أعضاء هيئة التدريس وذلك لتعدد الفروع والتخصصات بالشكل الذي يقلل من إمكانية توفير معلومات فنية واحدة، كما أن هناك تعدد وتنوع في مناهج وطرق البحث وذلك لا توجد إجراءات وقواعد علمية للبحث ولا يوجد توحيد في الأهداف، بالإضافة إلى أن الرقابة العلمية تكون محدودة مقارنة بالرقابة العلمية التي تتوفر في ظل المهنة. ولكن إصطلاح المهنة ملتصق بعمل أعضاء هيئة التدريس رغبة منهم في الاستفادة من المكاسب التي تحققها المهنة، والتي من أهمها الاستقلال الفردي في العمل، السيطرة من الجامعة على العمل، إمكانية إختيار الزملاء وكذلك حماية لأعضاء هيئة التدريس من التدخل الخارجي من جانب من يتعاملون معهم، وحتى هذا لا يؤكد أن عمل أعضاء هيئة التدريس يعتبر مهنة واحدة، بل أنهم يمثلون عدة مهن فرعية مختلفة حسب الكليات والتخصصات وأن الذي يجمعهم هو التنظيم الجامعي الذي يعملون في إطاره ويفرض عليهم سلوكاً معيناً ومعايير للاسترشاد وطرق محددة لتعين الأعضاء الجدد وتبادل المعرفة والمعلومات داخل الجامعة.

بينما يرى الآخرون أنه على الرغم من اختلاف تخصصات أعضاء هيئة التدريس الجامعي فإنهم يشتركون جميعاً في تحمل الأعباء المختلفة للوظيفة والقيام بها، ومهما تباينت تخصصاتهم العلمية إلا أنهم جميعاً يعملون في مجال واحد هو خدمة المجتمع الإنساني وهو بطبيعته متعدد الجوانب ومساوئ أكان عضو هيئة التدريس في مادة الألب أو في مادة اللغويات فكلاهما لا بد له من استيعاب مادته وتطويرها، وكلا منهما مطالب بنقلها إلى طلابه، وكلا منهما يشارك في خدمة البيئة التي ينتمي إليها.

وقد أوضحت نتائج الدراسة التي قامت

بالمستطلات لعوامل الرضا الوظيفي هي تلك المتوقعة بطبيعة الوظيفة نفسها، كما أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للوظيفة، القسم، حلقة الاجتماعية، العمر والجنس على متوسط الرضا العام لعضو هيئة التدريس، وإن كانت الإثبات أكثر رضاءاً من المذكور بالنسبة للمتوسط العام للرضا، وقد قام حامد بترتيب العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي حسب الأهمية كالآتي: طبيعة تصميم الوظيفة، الأجر، الأمن الوظيفي، العلاقات مع زملاءه، الحوافز المالية الأخرى، ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء ثم ساعدت العمل.

ويضيف (Finkelstein, 1984) بأن العمل الأكاديمي يحقق لعضو هيئة التدريس الاستقلالية التامة في العمل ويساعد على تنمية المهارات والقدرات، ويؤدي إلى زيادة درجة المعرفة والخبرة، ويمكن عضو هيئة التدريس من السيطرة الكاملة على جميع جوانب العمل وأنشطته المختلفة وهذا يجعل عضو هيئة التدريس أكثر رضاءاً عن عمله أكثر من غيره من شاغلي الوظائف الأخرى. وقد أثبتت الدراسة التي قام بها ذلك، وتأتي نتائج الدراسة التي قام بها (Lane, 1985) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السورية لتتفق مع هذه النتائج وتؤكد أن عضو هيئة التدريس لديه حوافز داخلية تدفعه دائماً للعمل، وأن عضو هيئة التدريس دائماً يقوم بالتقييم الذاتي لنفسه ودائماً يكون في موقع المناس والممتدح، يبحث عن الجديد من المعلومات والخبرات التي يحتاجها عمله الأكاديمي ويسعى إلى استخدام وتطبيق أفضل وأحدث الوسائل في أداء العمل، ويتسالى تطبيق عملية نتائج دراسات (Maslow) و(Herzberg). وأوضحت الدراسة أن آراء واتجاهات أعضاء هيئة التدريس دائماً موحدة وكذلك مواقفهم واتجاهاتهم حيث أنهم يمثلون مجتمعاً متجانساً بذاته. بيد أن هذه الآراء والاتجاهات تتجه إلى التشعب والاختلاف عندما يصنف حسب كليات والأقسام العلمية المختلفة، ومن الناحية العلمية فإن هناك جدل ونقاش كثير حول ما إذا كان عمل أعضاء هيئة التدريس يدرج تحت مسمى مهنة

فى وضع لا يحطهم قاترين على وفاء بالأعمال المطلوبة منهم، بل أنه لا يطلوا أكثر من ٥٠ ٪ من الوقت المطلوب لتنفيذ كل عمل موكل إليهم.

ولشارت دراسة (Person & Seiler, 1983) بأن هناك عدم رضاء من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية بالنسبة للأجور والمكافآت وطرق التقييم الحالية والمعتمدة على الأبحاث فقط دون مراعاة لململ للتدريس. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Startup, 1981) التى أوضحت ظهور حالة من عدم الرضاء لدى أعضاء هيئة التدريس عن قواعد الترقية المتبعة لعدم مراعاة عمل التدريس فى عملية التقييم الأكاديمي. وكنت دراسة (Lane, 1985) عن الجامعات السويدية بأن هناك حالة من عدم الرضاء لدى أعضاء هيئات للتدريس لشعورهم بسيطرة الأساتذة على القرارات وإن كان هذا أكثر وضوحا من جانب المدرسين.

و من العرض السابق يتضح بجلاء أنه بالرغم من وجود بعض الاختلافات فى الدراسات السابق عرضها وبخلاف فى بعض النتائج التى تم التوصل إليها، إلا أنه يوجد شبه اتفاق على أن العوامل المتعلقة بالعمل ذاته هى لاسس تحقيق الرضاء عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، غير أن هذا لا يبنى بمدى أهمية العوامل المحيطة بالعمل وتأثيرها على ذلك الرضاء، فطى سبيل المثال أوضحت الدراسة التى قام بها (Welson, 1972) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية أن هناك عدم رضاء لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن أهم العوامل المؤدية لذلك هو أن القرارات الجامعية تتخذ بدون مشاركة من جانبهم أو حتى استشارتهم، وهذا ما لا يجبهه أعضاء هيئة التدريس.

المبحث الأول

الخلفية النظرية للدراسة

الرضاء الوظيفي

١-١ مفهوم الرضاء الوظيفي:

لم يلق مفهوم الرضاء الوظيفي الإهتمام الكافى إلا

بها (Mosses, 1986) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاسترالية، بأن الحوافز التى يتميز بها أعضاء هيئة التدريس هى الحوافز الذاتية، وأن طول مدة الخدمة والأجر المرتفع يؤدى إلى إشباع عضو هيئة التدريس بالحاجات الأولية فى سلم (Maslow) للحاجات، وكذلك فإن للمركز الاجتماعي الذى توفره الوظيفة، والاستقلالية والحرية فى أداء العمل تمكن عضو هيئة التدريس من تحقيق الحاجات العليا فى سلم الحاجات، بالإضافة إلى أن العمل الأكاديمي يحقق لعضو هيئة التدريس العوامل الدافعية التى أوضحتها نظرية (Herzberg) فمن طريق للتدريس وروية الطلاب يحققون غايتهم، فإن هذا يوفر الإحساس بالتحقيق والإنجاز Achievement، وعن طريق إرسال المقالات العلمية التى يقوم العضو بإعدادها إلى التحكم والإشراف على الرسائل العلمية للماستير والدكتوراة يتحقق لهم التقدير والإعتراف من جانب الآخرين Recognition، بالإضافة إلى أن القيام بالتدريس وإعداد الأبحاث العلمية والمشاركة فى الإدارة تمثل تحدى مستمر وتجعل العمل ذاته مرضيا، كما أن تحمل المسئولية عن القرارات الدراسية يحقق الإستقلال فى العمل Autonomy. تأتى الترقية لتحقيق لعضو هيئة التدريس فرص التقدم Advancement، بالإضافة إلى أن كونه عضواً بهيئة التدريس الجامعي بغض النظر عن وضعه فى السلم الوظيفي يحقق له المكانة الاجتماعية المرموقة.

وأوضحت دراسة (Bess, 1982) إلى أن أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية يتعرضون إلى إجهاد وتعب شديد فى القيام بالأعباء المتعددة والمتنوعة المتقاة على عقلمهم، وأنه على العكس ما فُلتت به دراسة للحكومة الفيدرالية الأمريكية فى عام ١٩٧٨ من أن وظيفة عضو هيئة التدريس تأتى فى المرتبة العلة والشرين من ملنة وثلاثين وظيفة تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الإجهاد الوظيفي، وأشار إلى أن هذا يجعل أعضاء هيئة التدريس

تحقق له هذه الإشباعات:

بينما يعرف (Locke, 1976) الرضاء الوظيفي بأنه "حالة مرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تجميع الفرد لوظائفه أو خبراته الوظيفية" وبالتالي فإن الرضاء الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته بعكس الاستغراق الوظيفي Job Involvement والذي يعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته. فسي حين يرى (خطاب، ١٩٩٨) أن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والذي يعبر عنها مدى إشباع العمل لحاجات الفرد، بينما يرى (عبد الخالق، ١٩٨٢) أن الرضاء الوظيفي محصلة تفاعل دوافع الفرد ومناخ العمل وما ينتجها من إشباع لحاجاته، وأنه يتحقق من خلال قدرة الفرد على إشباع تلك الحاجات، ويحدث الرضاء الوظيفي نتيجة الفرق بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل. وقد حدد (Herzberg) عوامل الرضاء عن العمل في مجموعتين: إحداهما عوامل دافعة تجعل الفرد يشعر بالرضاء عن العمل مثل التقم والمو والمسئولية والأخرى مجموعة عوامل تحد من حالة الإستياء أو عدم الرضاء مثل ضمان الدخل، وميمنة الإشراف، وظروف العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (هندي، ١٩٩٨) والعمل الذي يشعر بالرضاء عن عمله هو الذي نتوقع منه أداء متميزاً يعكس على أداء المنظمة التي ينتمي إليها، والعمل الذي يشعر بالانتماء للتنظيمي لمنظمة ما يشعر بالرضاء عن العمل في هذه المنظمة، فإذا كان الفرد لديه قبول قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها فإنه يكون لديه رغبة قوية في الإستمرار بالعمل بهذه المنظمة وبمثل نفسى جيد ممكن لصلحتها مما يعكس على تميزها عن غيرها. ويرى البعض الآخر أن الرضاء الوظيفي عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ليصبح إسهاماً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والإجتماعية والوظيفية (بدر، ١٩٨٣).

منذ القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضاء الوظيفي ومنهم (عبد الخالق ناصف، ١٩٨٣) الذي يرى أن الرضاء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد ويتمثل في الرضاء الكلى الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم من المنشأة والبيئة التي يعمل فيها وبالنمط التكريني لشخصيته. إن الرضاء الوظيفي هو ذلك الشعور بالإكتمال والإنجاز الناتج من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإنجازات، إنما ذلك الشعور بالإرتياح الناتج من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضاء. ويرجع الرضاء الوظيفي بقول الإنسان وظيفته كما هي وقيلته باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء، فالإنسان قد يشعر بالإرتياح نتيجة لإرتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقى الثناء. أما (شولتز، ١٩٩٢) فيعرف الرضاء الوظيفي بأنه تلك المشاعر والاتجاهات الموجبة والسالبة التي تشعر بها تجاه وظائفنا، بينما يرى (عاشور، ١٩٩٥) أن الرضاء الوظيفي يتحدد بمقدار الإشباع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة: خارجية كهيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل ذاته الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله وراغباً فيه ومقبلاً عليه دون تمل، ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده من عمله. ويتحقق الرضاء الوظيفي من مصادر متعددة مثل: الأجر الذي يحصل عليه، ونوع العمل الذي يقوم به، وفرص الترقى التي يتوحيها له العمل، ونمط المعاملة التي يتلقاها من المشرف الذي يرسمه، وإدراكه لعدالة المواعيد التي

٢-١ عوامل الرضا الوظيفي:

بالرضا قد نتحدث في أربعة عوامل هي: درجة الإشباع التي تحققها عوائد العمل (رضا الإشباع)، إدراك الفرد العامل بين المائد المحقق والمائد المتوقع (رضا الإنجاز)، إدراك الفرد لعدالة المائد الذي يحصل عليه بالمقارنة بما حصل عليه الآخرين (رضا العدالة)، ودرجة تحمل الفرد للإستياء والتي تتوقف على درجة سعادة العامل في حياته وخصائصه الشخصية ووفقاً لهذه الرؤية فإن الرضا الوظيفي هو محصلة رضا الإنجاز، ورضا الإشباع، ورضا العدالة ودرجة تحمل الفرد للإستياء.

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية

١-٢ تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل (قسم الطالبات) والبالغ عددهن ٣٠ عضو هيئة تدريس وكذلك ٤٠ موظفة إدارية بذات الكلية. هذا وقد ركزت الباحثة في الدراسة على عوامل الرضا الوظيفي، ويوضح الجدول ١-٢ بيان جداول الإستقصاء.

جدول رقم (٢-١)

بيان قوائم الاستقصاء

البيانات	أعضاء هيئة التدريس	الموظفات الإداريات	الإجمالي
لقوائم الموزعة	٣٠	٤٠	٧٠
القوائم التي تم الرد عليها	٢٦	٣٨	٦٤
نسبة القوائم التي تم الرد عليها	٨٦,٦ %	٩٥ %	٩١,٤٣ %
القوائم التي جرى عليها التحليل	٢٦	٣٨	٦٤

وحيث أن الرضا العلم عن العمل هو محصلة تفاعل وتشابك مجموعة من العوامل والتي تبعثر عن المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله والتي تتمثل في الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الأشراف، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل، وأخيراً الرضا عن ظروف العمل (عاشور، ١٩٩٠).

وقد اختلف الكتاب في تحديد المتغيرات المحددة للرضا وعلاقتها بالدفعية، حيث أن الفرد على علاقة متبادلة مع المنظمة التي يعمل بها ويقدم فيها مجموعة من المخلفات تتضمن المستوى العلمي له، عصره، مهاراته، وجهده، ويحصل الفرد مقابل ذلك على مجموعة من الموائد أو المخرجات والتي تتمثل في الأجر، والحوافز، التقدير، المكانة الاجتماعية، الفرص الوظيفية، ويقارن الفرد بين معدل عائدته من العمل إلى مخلفاته ومعدل عائد الآخرين إلى مخلفاتهم فإذا زاد أحد المعدلين عن الآخر فإن الفرد يشعر بأن هناك اختلالاً في التوازن مما يترتب عليه إحساس بالتوتر والإستياء بينما إذا تساوى المعدلين فإن للفرد يشعر بالعدالة ومن ثم الرضا (French, 1994).

وبالتالي نجد أن العوامل التي تؤثر على الشعور

٢-٢ أسلوب جمع البيانات:

لقد أُلحقت بالبحث بجمع البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم توجيه استمارات الاستقصاء إلى أعضاء هيئة التدريس وكذلك الموظفات الإداريات بالكلية، كما استخدمت البطاقة أسلوب المقابلات الشخصية.

٢-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لإختبار فروض البحث استخدمت البطاقة عدداً من الأساليب الإحصائية هي:

٢-١ إختبار (ت) (T Test).

١- التوزيع التكرارى والمتوسط المرجح:

أعدت البطاقة لكل بند من البنود فى إشتمال الاستقصاء توزيعاً تكرارياً ومتوسطاً حسابياً يقاس الدرجة التى حصل عليها البند من درجات القياس الترتيبى، وبالتالى يتم تحديد موقف البند وفقاً لدرجات القياس الترتيبى فمثلاً إذا كان التوزيع التكرارى للبند (س) كما يلى:

١- التوزيع التكرارى والمتوسط المرجح.

القياس الترتيبى	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	٥	٤	٣	٢	١
عدد الإجابات	٣٠	٢٥	١٦	٩	٣

(غير موافق).

- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (٢) ولأن من أو يساوى (٣) فتكون درجة الموافقة على البند (محايد).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (٣) ولأن من أو يساوى (٤) فتكون درجة الموافقة على البند (موافق).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (٤) ولأن من أو يساوى (٥) فتكون درجة الموافقة على البند (موافق تماماً).

فإن المتوسط المرجح للبند (س) يصبح مساوياً ٣,٨٤ وبالتالى يعتبر هذا البند (موافق) لأن المتوسط المرجح له أكثر من ثلاثة حيث تحدد درجة الموافقة على البند من خلال ما يلى:

- إذا كان المتوسط المرجح مساوياً (١) فتكون درجة الموافقة على البند (غير موافق على الإطلاق).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (١) ولأن من أو يساوى (٢) فتكون درجة الموافقة على البند

٢-٢ إختبار (ت) (T Test):

وهو أحد الإختبارات الإحصائية لقياس الفرق بين متوسطين مستقلين أو مرتبطين وتحسب قيمة (ت) بالمعادلة الآتية

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right) \times \frac{X_1^2 + X_2^2}{N_1 + N_2}}}$$

- حيث س١: متوسط نسبة الموافقة فى العينة الأولى.
- س٢: متوسط نسبة الموافقة فى العينة الثانية.
- ع١: الانحراف المعياري للعينة الأولى.
- ع٢: الانحراف المعياري للعينة الثانية.

ن ١: حجم العينة الأولى.

ن ٢: حجم العينة الثانية.

ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق جوهرية يتم المقارنة بين (ت) المحسوبة وقيم (ت) الجدولية عند درجات الحرية - وهي عدد المتغيرات المستقلة مطروحاً منها عدد القيود التي تربطها ببعض - عند فترات ثقة تبدأ من ٠.٠٥.

أولاً: لارضاء العام للوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

المبحث الثالث

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

وأعضاء الوظائف الإدارية

تمهيد:

توافر درجة عالية من الرضاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وكذلك أعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والمخطوط جامعة الملك فيصل شطر الطالبات وذلك بنسبة ٩٢,٣ % ٨٩,٥ % لكل منهما على التوالي، كما يوضحها الجدول رقم ١-٣ و ٢-٣.

تقوم الباحثة في هذا المبحث بتحليل نتائج الاختبارات الإحصائية التي أجريت على البيانات التي تم جمعها من واقع قوائم الإستقصاء، حيث تم تشغيل البيانات واختبار فروض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية السابق الإشارة إليها.

جدول رقم (١-٣)

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية الرضاء الوظيفي

مدى الأهمية		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		غير مبين		إجمالي	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
هام إلى حد كبير		٢٤	٩٢,٣	٢	٧,٧	-	-	-	-	-	-	-	-	٢٦	١٠٠
هام إلى حد متوسط		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
هام إلى حد ضعيف		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ليس له أهمية على الإطلاق		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

جدول رقم (٣-٢)

اتجاهات أعضاء الوظائف الإدارية نحو أهمية الرضا الوظيفي

مدى الأهمية	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		غير مبين		إجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
هام إلى حد كبير	٣٤	٨٩,٥	٣	٧,٩	١	٢,٦	-	-	-	-	-	-	٣٨	١٠٠
هام إلى حد متوسط	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
هام إلى حد ضئيف	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ليس له أهمية على الإطلاق	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

والأداء الوظيفي جاء في المرتبة الثانية بالنسبة للمجموعتين، حيث كانت نسبة الموافقة عليه ٥٧,٨ % و ٥٥,٢ % لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي، وحصل على متوسط مرجح قدره ٤,٤٥ و ٤,٤٨.

• كما تشير النتائج إلى أن تحقيق التوافق والإتساج بين الأفراد وخلق روح الفريق يأتي في المرتبة الأخير حيث لم تزد نسبة الموافقة عليه لأكثر من ٤٢,٣ % و ٣٩,٥ % لكلاً من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي وحصل على متوسط مرجح قدره ٤,٤١ و ٤,٠٢.

ثانياً: للنتائج المتعلقة بأسباب الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي

يوضح الجدول رقم ٣-٣ هذه الأسباب مرتبة وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تشير النتائج إلى ما يلي:

- يحتز حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللائح أهم الأسباب التي ترجع إليها أهمية الرضا الوظيفي، حيث جاءت نسبة الموافقة عليها ٨٠,٨ % و ٧٨,٩ % لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي، وحصلت على متوسط مرجح قدره ٤,٧٩ و ٤,٦٣.
- أن الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك

جدول رقم (٣-٣)

أسباب الإهتمام بدراسة الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

الدرجة	المتوسط	إجمالي	غير معين	غير موثوق	تماماً موثوق	مجهول	رقم	ت.م.م	ت.م.م	البيان
٤,٧٩		٢٦	-	-	١	-	٤	٢١	ك	يكتل الرضاء الوظيفي حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين وللوائح
		١٠٠	-	-	٣,٨	-	١٥,٤	٨٠,٨	%	
٤,٥٤		٢٦	-	-	١	١	٩	١٥	ك	يكتل الرضاء الوظيفي الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي
		١٠٠	-	-	٣,٨	٣,٨	٣٤,٦	٥٧,٨	%	
٤,١٤		٢٦	-	-	٢	٣	١٠	١١	ك	يحقق الرضاء الوظيفي للتوافق والإتسجام بين الأفراد كما يعمل على خلق روح للفريق
		١٠٠	-	-	٧,٧	١١,٥	٣٨,٥	٤٢,٣	%	

جدول رقم (٤-٣)

أسباب الإهتمام بدراسة الرضاء الوظيفي لأعضاء الوظائف الإدارية

الدرجة	المتوسط	إجمالي	غير معين	غير موثوق	تماماً موثوق	مجهول	رقم	ت.م.م	ت.م.م	البيان
٤,٦٣		٣٨	-	-	١	-	٧	٣٠	ك	يكتل الرضاء الوظيفي حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين وللوائح
		١٠٠	-	-	٢,٧	-	١٨,٤	٧٨,٩	%	
٤,٤٨		٣٨	-	-	١	٢	١٤	٢١	ك	يكتل الرضاء الوظيفي الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي
		١٠٠	-	-	٢,٧	٥,٣	٣٦,٨	٥٥,٢	%	
٤,٠٢		٣٨	-	-	٢	٧	١٤	١٥	ك	يحقق الرضاء الوظيفي للتوافق والإتسجام بين الأفراد كما يعمل على خلق روح للفريق
		١٠٠	-	-	٥,٣	١٨,٤	٣٦,٨	٣٩,٥	%	

أعضاء الوظائف الإدارية فيما يختص بهذه الأسباب،
أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

وتطبيق إختبار (ت) (T Test) لدراسة ما إذا
كانت هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس وبين

معنوية، وهذا ما يعنى إتفاق أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على الأسباب التى يرجع إليها الإهتمام بدراسة الرضاء الوظيفى، كما هو موضح بالجدول رقم ٣-٥.

جدول رقم (٣-٥)

قيمة (ت) المصنوية لأسباب الإهتمام بالرضاء الوظيفى

الأسباب	قيمة ت	الدلالة
يكتل الرضاء الوظيفى حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح	٠,٣٧٧	غير دالة
يكتل الرضاء الوظيفى الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفى	٠,٤١٩	غير دالة
يحقق الرضاء الوظيفى التوافق والإنسجام بين الأفراد كما يعمل على خلق روح الفريق	٠,٣٢٦	غير دالة

الوظائف الإدارية على التوالى.

• أوضحت النتائج الإحصائية أن إقتناع الفرد بأنة عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها تمثل منفعة كبيرة لمفردات البحث حيث أفاد بذلك ٥١,٦ ٪ و ٥٥,٣ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى، فى حين إمتنع عن الإجابة ١٥,٦ ٪ من أعضاء هيئة التدريس.

• المساهمة فى رفع الروح المعنوية للأفراد يعتبر من العناصر التى تحصلت على درجة متوسطة من الرضاء من بين مجموعة المنافع المتحققة عن الرضاء الوظيفى، حيث بلغت نسبة هذا العنصر ٤٦,٢ ٪ و ٥٢,٧ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.

• إحتل عنصر ثقة الأفراد فى القيادة وفى الهدف مرتبة متأخرة بين المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى حيث بلغت نسبة الموافقة ٣٨,٥ ٪ و ٣٦,٨ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.

وترى الباحثة أن هذا يؤيد ما توصلت إليه من الدراسة النظرية والتي أكدت على أهمية الرضاء الوظيفى ودوره كأحد العوامل الرئيسية لزيادة الإنتاجية، وأيضاً إعتباره مطلباً أساسياً لتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء.

ثالثاً: المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى: أثبتت نتائج التحليل الإحصائى كما يوضح الجدول رقم (٣-٦) و (٣-٧) أن المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى يمكن ترتيبها من حيث درجة الموافقة عليها، كالتالى:

• إن عدم تسرب الأفراد خارج الكلية ثبت أنه من أهم المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى بالنسبة لبقاى المنافع التى حددتها الباحثة وذلك بنسبة ٧٣,١ ٪ و ٧٣,٧ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.

• بينما إحتل توفير تكلفة الحصول على أعضاء جدد المرتبة الثانية فى ترتيب المنافع وذلك بنسبة ٥٣,٩ ٪ و ٥٢,٧ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء

جدول رقم (٦-٣)

بيان المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

البيانات	تأثير مؤلف	رقم مؤلف	معدل	تأثير مؤلف	تأثير مؤلف	تأثير مؤلف	المرجع المتوسط
عدم تسرب أعضاء هيئة التدريس خارج الكلية.	ك	١٩	٤	١	-	-	٢٦
	%	٧٣,١	١٥,٤	٣,٨	-	-	١٠٠
توفير تكلفة الحصول على أعضاء هيئة تدريس جدد.	ك	١٤	٧	٢	١	-	٢٦
	%	٥٣,٩	٢٦,٩	٧,٧	٣,٨	-	١٠٠
إقناع الفرد بأنه عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها.	ك	١٣	٦	١	١	-	٢٦
	%	٥٠	٢٣,١	٣,٨	٣,٨	-	١٠٠
المساهمة في رفع الروح للمعنوية للأفراد.	ك	١٢	٧	٢	١	-	٢٦
	%	٤٦,٢	٢٦,٩	٧,٧	٣,٨	-	١٠٠
ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادة وفي الهدف وفي بعضهم البعض.	ك	١٠	٦	٢	٣	-	٢٦
	%	٣٨,٥	٢٣,١	٧,٧	١١,٥	-	١٠٠

جدول رقم (٧-٣)

بيان المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفي لأعضاء الوظائف الإدارية

المنافع	تأثير مؤلف	رقم مؤلف	معدل	تأثير مؤلف	تأثير مؤلف	تأثير مؤلف	المرجع المتوسط
عدم تسرب أعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية.	ك	٢٨	٧	١	-	-	٣٨
	%	٧٣,٧	١٨,٤	٢,٦	-	-	١٠٠
توفير تكلفة الحصول على أعضاء الوظائف الإدارية جدد.	ك	٢٠	١٠	٣	١	-	٣٨
	%	٥٢,٧	٢٦,٣	٧,٩	٢,٦	-	١٠٠
إقناع الفرد بأنه عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها.	ك	٢١	٩	٢	١	-	٣٨
	%	٥٥,٣	٢٣,٧	٥,٣	٢,٦	-	١٠٠
المساهمة في رفع الروح للمعنوية للأفراد.	ك	٢٠	٨	٣	١	-	٣٨
	%	٥٢,٧	٢١	٧,٩	٢,٦	-	١٠٠
ثقة أعضاء الوظائف الإدارية في القيادة وفي الهدف وفي بعضهم البعض.	ك	١٤	٩	٢	٤	-	٣٨
	%	٣٦,٨	٢٣,٧	٥,٣	١٠,٥	-	١٠٠

وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كان هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية، ويوضح الجدول رقم (٣-٨) نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (٣-٨)

أهمية (ت) المحصورة للمنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفي

المنافع	قيمة ت	الدلالة
عدم تسرب أعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية	٠,٤٩١	غير دالة
توفير تكلفة للحصول على أعضاء الوظائف الإدارية جدد	٠,٣٧٦	غير دالة
إقناع الفرد بأنه عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها	٠,٥٤٤	غير دالة
المساهمة في رفع الروح المعنوية للأفراد	٠,٤٨٢	غير دالة
ثقة أعضاء الوظائف الإدارية في القيادة وفي الهدف وليس بعضهم البعض	٠,٣٩٠	غير دالة

وذلك تناسب العمل مع مؤهلاتهم بما يضمنى على عضو هيئة التدريس للفقر والحماس، بينما إطل هذا العامل المرتبة الثالثة من وجهة نظر أعضاء الوظائف الإدارية حيث أفاد بذلك ٦٨,٤ ٪ من الأعضاء وكان المتوسط المرجح ٠,٤٣٩. ولعل ذلك يرجع إلى أن الوظيفة الأعلى -وظيفة عضو هيئة التدريس- وما توفره من مرونة كبيرة في ساعات العمل والجدول الدراسية الخاصة بكل منهن تؤدي إلى رضا شاعها بدرجة أكبر من الفئات الوظيفية الأدنى، كما أن أعضاء هيئة التدريس أكثر رضا نتيجة لإمكانية تكيفهم مع كل ظروف ومتطلبات العمل والموائل المتوفرة.

وبالتالي نقبل الفرض المنطق بوجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر محتوى الوظيفة التي يشغلونها على مستوى الرضاء الوظيفي ونرفض الفرض العكسي بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية في كلية العلوم الإدارية والخطوط ترجع إلى محتوى الوظيفة التي يشغلونها.

وتشير نتائج الدراسة الإحصائية إلى أن هناك إقبالاً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بالنسبة لترتيب المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفي، وإن كانت هناك فروقاً طفيفاً بينهما لا تصل إلى الدلالة الإحصائية كما يوضحها الجدول رقم (٣-٨)

رابعاً: عوامل الرضاء الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٣-٩) ترتيب عوامل الرضاء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية، وتري الباحثة أن هذه العوامل تمثل المقومات اللازمة لتحقيق الرضاء الوظيفي في كلية العلوم الإدارية والخطوط بجامعة الملك فيصل.

العامل الأول: محتوى الوظيفة

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن العامل الأول لتحقيق الرضاء الوظيفي هو محتوى الوظيفة حيث إختاره ٧٦,٩ ٪ من الأعضاء، وكان المتوسط المرجح له (٤,٧٢). وقد يرجع ذلك إلى تنوع محتوى وظيفته عضو هيئة التدريس وتوافقه مع ميوله ورغباته،

العامل الثاني: للترقية والمستقبل الوظيفي

توضح نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود إختلاف بين أعضاء هيئة التدريس على أهمية الترقية فهي قد تضى زيادة الدخل، وزيادة المركز الإجتماعي كما تمكس تلك النتائج شعور أعضاء هيئة التدريس بعدالة نظم الترقية، بينما النسبة التي ترى عكس ذلك والتي تمكس نتائجها حالة من عدم الرضاء لدى بعض أعضاء هيئة التدريس (٢٠,٨٪) لقواعد الترقية المتبعة، وذلك لعدم مراعاة عامل التدريس فى عملية للتقييم الأكاديمي.

بينما عامل الترقية لم يحقق درجة رضاء عالية لدى أعضاء الوظائف الإدارية حيث وصلت نسبة المولفين تماما ٦٠,٥ ٪ بمتوسط مرجح ٤,٢٤. ولعل هذا يشير إلى تلافى الرضاء عن الترقية كلما إتجهنا إلى الوظائف الأعلى وهذا يتفق مع الدراسات التي أوضحت أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضاء عن عامل الترقية والمستوى الوظيفي فكلما إرتفعت الوظيفة لأعلى إرتفع مستوى الرضاء عن نظم الترقية مقارنة بالمستوى الأدنى من الوظائف.

والنتيجة أننا نقبل الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نظم الترقية على مستوى الرضاء الوظيفي ونرفض الفرض العدمي بعدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نظم الترقية على مستوى الرضاء الوظيفي.

العامل الثالث: الأجور والحوافز

فقد إختاره ٧٣,١٪ من مفردات أعضاء هيئة التدريس وحصل على متوسط مرجح قدره (٤,٦٤) بينما هذا العنصر قد إختاره ٥٠٪ من مفردات أعضاء الوظائف الإدارية وحصل على متوسط مرجح قدره (٤,٣٧). وتعتقد الباحثة أن هذا يرجع إلى تفاوت كبير بين نظم الأجور والحوافز بالنسبة لأعضاء الوظائف

الإدارية حيث لا يشعرون بعدالة نظم الأجور أو نظم الحوافز المطبقة، وربما لا يزيد الدخل من العمل مهما زالت المسؤوليات، وهذا بخلاف أعضاء هيئة التدريس فهن يشعرون بعدالة نظم الأجور وتتاسبها مع أعباء ومسؤوليات الوظيفة، كما أن أعضاء هيئة التدريس يعتبرن أن العمل ذاته هو مصدر الرضاء الوظيفي وليس العائد من العمل.

والنتيجة أننا نقبل الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين الموظفين الإداريات من حيث أثر الأجور والمكافآت والحوافز التي يحصلان عليها على مستوى الرضاء الوظيفي ونرفض الفرض العدمي بعدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر الأجور والحوافز والمكافآت على مستوى الرضاء الوظيفي.

العامل الرابع: نمط القيادة والإشراف

فقد إختاره ٥٠٪ من مفردات أعضاء هيئة التدريس وحصل على متوسط مرجح قدره ٤,٣٧، بينما إختاره ٥٥,٣٪ من مفردات أعضاء الوظائف الإدارية وحصل على متوسط مرجح قدره ٤,٢١. وترى الباحثة أن هذه الإختلافات قد ترجع إلى أن المدير فى الوظائف الإدارية يلتزم بدقة بالغة فى العمل باللوائح والقوانين، كما أنه يتدخل فى كل صغيرة وكبيرة فى العمل ولا يشرك مروسية فى تحديد الأهداف الخاصة بالعمل أو فى عملية إتخاذ القرارات بالتالى فهو يتجاهل آراء ومقترحات مروسية ولا يشجعهم على تنمية قدراتهم ومهارتهم، هذا بخلاف نمط الإشراف والقيادة بخصوص أعضاء هيئة التدريس فليس هناك إتزاماً بحرفية اللوائح، بل تترك مساحة للمروسين للتحررك فيها ويتم أخذ آراءهم بخصوص تطوير العمل وتشجع على تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يتمكن إيجابياً على مستوى الرضاء الوظيفي. وبذلك تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود إختلافات معنوية بين أعضاء

الفرض العلمي بعدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين الوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل المساندة على مستوى الرضا الوظيفي.

العامل الخامس: الخدمات العامة التي تقدمها الجامعة

إحتل هذا العامل مرتبة متأخرة (المرتبة السابعة) بين العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية حيث بلغت نسبة الرضا عن هذا العامل ٤٢,٤ ٪ و ٤٤,٧ ٪ لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي بمتوسطات مرجحة ٤,٢٢ و ٤,١٤ أيضاً على التوالي. وبذلك تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود إتفاق بين المجموعتين بعدم رضائهن بدرجة كافية عن مستوى الخدمات المقدمة لهن من قبل الجامعة والمتمثلة في خدمات التأمين الصحي، الضمان الإجتماعي، السفر، الإنتقال، نظام الأجازات ونظام الإئصال.

ونتيجة لذلك نرفض الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل المساندة على مستوى الرضا الوظيفي ونقبل الفرض العلمي بعدم وجود إختلافات، كما أثبتت النتائج الإحصائية أيضاً عن وجود حالة من عدم الرضا فيما يتعلق بالتفرغ العلمي والخدمات العلمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

هيئة للتدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بالنسبة لعمل نمط للقيادة والإشراف.

ونتيجة لذلك نقبل الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نمط القيادة والإشراف المساندة على مستوى الرضا الوظيفي، ونرفض الفرض العلمي بعدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نمط القيادة والإشراف المساندة على مستوى الرضا الوظيفي.

العامل الخامس: علاقات العمل

لقد حقق هذا العامل درجة رضا عالية وكان ترتيبه الخامس من حيث الأهمية حيث اختاره ٦١,٦ ٪ من مفردات أعضاء هيئة التدريس وبمتوسط مرجح ٤,٦٤، بينما إحتل هذا العامل المرتبة الأولى بالنسبة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٧٩ ٪ من مفرداتهم بمتوسط مرجح قدره ٤,٦٨، وقد يكون ذلك راجعاً لأهمية هذه العلاقات بالنسبة لمفردات البحث، وهذا بلا شك يوضح طبيعة العلاقات المتميزة التي تحكم العامل داخل الجامعة، ولذلك نجد أن نسبة عالية تقدر بنسبة ٧٩,٣ ٪ و ٨٦ ٪ من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي (موافق تماماً + موافق) وقد وصفت هذه العلاقة بأنها جيدة وهذا يفيد بعدم وجود إختلافات معنوية إحصائياً بين المجموعتين، ونتيجة لذلك نرفض الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس والوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل المساندة على مستوى الرضا الوظيفي، ونقبل

جدول رقم (١-٣)

عوامل الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

العامل	مؤلفي تملك	مؤلفي	مؤلفي	غير مؤلفي	غير مؤلفي	غير مؤلفي	إجمالي	المتوسط المرجح
محتوى الوظيفة	ك	٢٠	٢	١	-	١	٢٦	٤,٧٢
	%	٧٦,٩	٧,٧	٣,٨	-	٣,٨	٤,٧	١٠٠
الأجور والمكافآت والحوافز	ك	١٩	٤	-	-	-	٢٦	٤,٦٨
	%	٧٣,١	١٥,٤	-	-	-	٧,٧	١٠٠
الترقية والمستقبل الوظيفي	ك	١٧	٣	٢	١	١	٢٦	٤,٥٢
	%	٦٥,٤	١١,٥	٧,٧	٣,٨	٣,٨	٧,٧	١٠٠
علاقات العمل	ك	١٦	٥	١	-	١	٢٦	٤,٦٤
	%	٦١,٦	١٩,٢	٣,٨	-	٣,٨	١١,٥	١٠٠
نمط للقيادة والإشراف	ك	١٣	٦	٣	١	١	٢٦	٤,٣٧
	%	٥٠	٢٣,٢	١١,٥	٣,٨	٣,٨	٧,٧	١٠٠
الخدمات العامة	ك	١١	٧	٤	١	١	٢٦	٤,٢٢
	%	٤٢,٤	٢٦,٩	١٥,٤	٣,٨	٣,٨	٧,٧	١٠٠

جدول رقم (١٠-٣)

عوامل الرضاء الوظيفي لأعضاء الوظائف الإدارية

العامل	مؤلفي تملك	مؤلفي	مؤلفي	مؤلفي	غير مؤلفي	غير مؤلفي	إجمالي	المتوسط المرجح
علاقات العمل	ك	٣٠	٣	٤	-	-	٣٨	٤,٦٨
	%	٧٩	٧,٩	١٠,٥	-	-	٢,٦	١٠٠
الأجور والمكافآت والحوافز	ك	١٩	٨	٧	-	-	٣٨	٤,٥٥
	%	٥٠	٢١,١	١٨,٤	-	-	-	١٠٠
محتوى الوظيفة	ك	٢٦	٤	٢	١	٣	٣٨	٤,٣٩
	%	٦٨,٤	١٠,٥	٥,٤	٢,٦	٧,٩	٧,٩	١٠٠
الترقية والمستقبل الوظيفي	ك	٢٣	٨	٤	-	-	٣٨	٤,٢٤
	%	٦٠,٥	٢١,١	١٠,٥	-	-	٧,٩	١٠٠
نمط للقيادة والإشراف	ك	٢١	٦	٣	٢	٣	٣٨	٤,٢١
	%	٥٥,٣	١٥,٧	٧,٩	٥,٤	٧,٩	٢,٦	١٠٠
الخدمات العامة	ك	١٧	١٢	٩	-	-	٣٨	٤,١٤
	%	٤٤,٧	٣١,٦	٢٣,٧	-	-	-	١٠٠

إختلافات ذات دلالة معنوية فيما يتعلق بعوامل محتوى الوظيفة والأجور والمكافآت ونمط القيادة، والإشراف عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ٠,٠٠١، ٠,٠٠١ على التوالي، كما هو موضح بالجدول رقم (٣-١١).

ويعتبر اختبار (ت) لدراسة ما إذا كان هناك إختلافاً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية فيما يتعلق بعوامل الرضا الوظيفي يتضح أن هناك إختلافاً بين المجموعتين فيما يتعلق بعوامل علاقات العلمان والترقية و الخدمات العامة، بينما تبين وجود

جدول رقم (٣-١١)

قيمة (ت) المصوبة لعوامل الرضا الوظيفي

المنافع	قيمة ت	الدالة
محتوي الوظيفة	٢,٧١٤	دالة عند ٠,٠١
الترقية والمستقبل الوظيفي	٠,٦٢٤	غير دالة
الأجور والمكافآت والحوافز	٣,٦٢١	دالة عند ٠,٠٠١
نمط القيادة والإشراف	٢,٥٠٨	دالة عند ٠,٠١
علاقات العمل	٠,٧١٤	غير دالة
الخدمات العامة	٠,٣٩٤	غير دالة

٣-٤ المشكلات الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٣-١٢) و (٣-١٣) أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي من وجهة نظر مفردات للدراسة.

جدول رقم (٣-١٢)

المشكلات الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

النسبة	التكرار	البيان
٢٨,٦	١٢	تسرب أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية
٢١,٤	٩	إنخفاض الروح المعنوية
١٦,٧	٧	عدم القدرة على مقابلة التحديات
١١,٩	٥	إنخفاض الإنتاجية
٩,٥	٤	عدم توفر مناخ سلوكي سليم
٧,١	٣	ضعف المركز التنافسي للجامعة
٤,٨	٢	غياب الثقة والإحترام والتعاون داخل الكلية
١٠٠	٥٤٢	المجموع

* زاد الإجمالي عن عدد المفردات لإختبار الأفراد أكثر من إجابة

جدول رقم (٣-١٣)

المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفي لأعضاء الوظائف الإدارية

النسبة	التكرار	البيان
٢٩,٨	١٧	تسرب أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية
٢١	١٢	عدم القدرة على مقابلة التحديات
١٧,٥	١٠	إنخفاض الروح المعنوية
١٥,٨	٩	ضعف المركز التنافسي للجامعة
٨,٨	٥	إنخفاض الإنتاجية
٥,٣	٣	عدم توافر مناخ سلوكي سليم
١,٨	١	غياب الثقة والإحترام والتعاون داخل الكلية
١٠٠	٥٧	المجموع

* زاد الإجمالي عن عدد المفردات لإختبار الفرد أكثر من إجابة

بينما يحتل المرتبة السادسة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٥,٣ %.

• بينما ضعف المركز التنافسي للجامعة في المرتبة السادسة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة ٧,١ % بينما يحتل المرتبة الرابعة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ١٥,٨ %.

• ويأتي في المرتبة الأخير غياب جو الثقة والإحترام والتعاون داخل الكلية لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٤,٨ % و ١,٨ % على التوالي.

وبذلك تسير النتائج الإحصائية إلى أن هناك إفقافاً عاماً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث درجة الموافقة على أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفي، وإن كانت هناك فروقاً طفيفة بينهما لا تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

نتائج البحث والتوصيات

النتائج

• توافر درجة من الرضاء العام عن العمل لدى

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• يعتبر تسرب العاملين خارج الكلية من أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفي حيث إختارها ٢٩,٨ % و ٢٩,٨ % من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي.

• إن إنخفاض الروح المعنوية تأتي في المرتبة الثانية لأعضاء هيئة التدريس ووفى للمرتبة الثالثة لأعضاء الوظائف الإدارية حيث بلغت النسبة لكل منهما ٢١,٤ % و ١٧,٥ % على التوالي.

• أما عدم القدرة على مقابلة التحديات فتحل للمرتبة الثالثة لأعضاء هيئة التدريس وفي المرتبة الثانية لأعضاء الوظائف الإدارية حيث بلغت النسبة لكل منهما ١٦,٧ % و ٢١ % على التوالي.

• أما مشكلة إنخفاض الإنتاجية فيحتل المرتبة الرابعة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة ١١,٩ % بينما يحتل المرتبة الخامسة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٨,٨ %.

• أن عدم توافر مناخ سلوكي سليم يأتي في المرتبة الخامسة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة ٩,٥ %

لديهم.

وبناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية:

• تم قبول الفرض الأول من البحث والمتعلق بتمتع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

• تقبل فرض وجود تأثير لمعامل الرضا الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية.

• لا يوجد رضا بدرجة كافية عن مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة لمُسوبيها سواء أعضاء هيئة التدريس أو أعضاء الوظائف الإدارية.

• هناك اتفاق عام أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية والعوامل المؤثرة فيه توصي الباحثة بما يلي:

• ضرورة تحقيق ارتباط عضو هيئة التدريس بالكلية التي يعمل بها باستخدام أساليب متعددة بما يحقق الانتماء التنظيمي.

• تطوير الخدمات الحالية المقدمة من الجامعة إلى مُسوبيها (وخاصة أعضاء هيئة التدريس) مع الحرص على إدخال خدمات جديدة من خلال التصرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس.

• تطبيق قيم ومعايير جماعة العمل والالتزام بها وتحقيق تماسك جماعة العمل بما يخلق علاقات عمل سليمة بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض وبين العاملين والزُراء.

• عدم التفتت في تطبيق اللوائح والقوانين أو الرقابة الصارمة من قبل إدارة الجامعة.

• مراعاة الثقة في حسن اختيار أعضاء

أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل قسم الطالبات، وهذا يؤكد نتائج بعض الدراسات السابقة والتي أجمعت على تمتع أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية عن العمل.

• تعتبر الوظيفة الجامعية بما تحقّقه من هيئة وإحترام ومكانة إجتماعية عالية لشاغلها المصدر الأساسي لهذا الرضا.

• عامل العمر له أثر على الرضا الوظيفي لمُعضو هيئة التدريس، حيث أن أعضاء هيئة التدريس كبار السن أكثر رُضا من الأصغر سناً. وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الوظائف تتيح لشاغلها مزايا مادية وإجتماعية ومكانة مرموقة أكثر من الوظائف التي تسبقها في السلم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

• هناك شبه اتفاق على أن العوامل المتعلقة بالعمل ذاته هي أساس تحقيق الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

• هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعوامل نظم الأجور والحوافز والإشراف.

• توجد فروق معنوية إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث مستوى الرضا الوظيفي ونمط القيادة السائدة ونظم الأجور والمكافآت والحوافز.

• توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر محتوى الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي.

• لا توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر الترقية والتقدم الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي.

• توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث نمط القيادة والإشراف السائد على مستوى الرضا الوظيفي

- ١- معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٨١.
- ٢- سليمان، حنفي محمود، السلوك الإداري وتطويع المنظمات، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٨٢.
- ٣- عبد الخالق، ناصف " الرضاء الوظيفي وأثره على انتاجية العمل " جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، (السنة العاشرة العدد الثالث، ١٩٨٢).
- ٤- بدر، حامد " الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية " جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، السنة الحادية عشر، العدد الثالث، ١٩٨٣.
- ٥- عكاشة، علي، المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضاء الوظيفي للعاملين، جامعة اليرموك، ١٩٨٩.
- ٦- طنناش، سلامة، الرضاء عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات للجامعة الأردنية، ١٩٩٠.
- ٧- كامل، مصطفى مصطفى، سونيا محمد بكرى، دراسة تحليلية للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد السابع والعشرون، ١٩٩٠.
- ٨- المخلفى، محمد، مدى رضى هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم، المجلة العربية للتربية، ١٩٩٢.
- ٩- خطاب، عايدة سيد " الائتماء التنظيمي و الرضاء عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. " جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة العلوم الادارية (المجلد الثالث عشر، العدد الاول ١٩٩٨).
- ١٠- هندي، منير صالح، السلوك التنظيمي، طنطا: مكتبة جامعة طنطا، ١٩٩٨.
- ١١- حكيم، منتظم حمزة، " الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز "

للتدريس، لأنه إذا نجحت الجامعة في إختيار أعضائها وعملت على خلق روح قوية بينهم (روح الفريق) فإن ذلك يكلل الرضاء الوظيفي وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح، كما يكلل الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي

• ينبغي أن يكون هناك " على مستوى الجامعة " وضوح للأهداف في سياسة الأفراد بما يحقق التوافق والإسجام والكفاية.

• وجود لائحة تفصيلية تحدد نظام العمل والجزاءات لكل مخالفة ووضع حد أدنى لمعدلات الأداء ومراعاة الظروف التي تخفف من مسؤولية المخالف كضيق العمل وسوء توزيعه وحسن نية المخالف والإعتراف بالخطأ وحدثة العهد بالخدمة.

• ضرورة العمل على رفع المرتبات الخاصة بأعضاء الوظائف الإدارية حيث كانت أقل العوامل رضاء لديهم وذلك لضمان مستوى المعيشة اللائق، حتى يتمشى ذلك مع الارتفاع المتزايد في أسعار السلع والخدمات.

• العمل على إتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية والفعالة من جانب أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الخاصة بتطوير العملية التعليمية بمناصرها المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث والتقدم العلمي والإمكانيات المتاحة والظروف البيئية.

• القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية إستكمالاً لما بدأته هذه الدراسة.

المرجع

أولاً: المرجع العربية:

- ١- العنلي، ناصر محمد، الرضاء الوظيفي - دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية

12. Locke, E., The Nature of Causes of Job Satisfaction, in M.D., Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349, Mt Grow-Hill, Inc., New York, 1976.

13. King, Nathan, Clarification and Evaluation of Two Factor Theory of Job Satisfaction, in Grunberg. M.M., Job Satisfaction- A Reader, John Wiley & Sons, New York, 1976.

14. Baldrige, J.V., et al., Policy Making and Effective Leadership. Jossey, Bass. San Francisco, 1978.

15. Landy, E., and Trumbo, D., Psychology of Work Behavior. The Dorsey Press, Homewood, 1980.

16. Bess, James. University, Organization, A Matrix Analysis of the Academic Professions, Human Science Press. Inc., New York. 1982.

17. Glasgow, B.J.L., Job Satisfaction among Academic Librarians, Ph. D., North Texas State University, 1982.

18. Powell, E., Barrell and V.S. "How Academic View Their Work" Journal Of Higher Education, No. 12, 1983, Pp. 297-313.

19. Pearson, D. A., and Seiler, R. E., "Environmental Satisfaction in Academic" Journal of Higher Education, Vol 12, No. 1, Jan 1983, pp. 35-47.

20. Rhodes, S K, "Age-Related Differences In Work Attitudes And Behavior. A Review and Conceptual Analysis", Psychological Bulletin. Vol. 93. No. 2, 1983, Pp. 32S 367.

21. Mc Gee, G., & J. Caveder, A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Satisfaction & Individual Performance, Academy of Management Review, vol. 9, 1984.

22. Lane, J.E., "Academic Profession in Academic Organization", Journal of Higher Education, Vol. 14, No. 3, June 1985.

23. Moses, I., Promotion of Academic Staff - Reward & Incentives, International Journal of Higher Education, Vol. 15 no. 2,

مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، المجلد الثاني، مركز النشر العلمي، ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م.
تلقاؤا: المراجع الأجنبية:

1. Maslow, A.H, Motivation and Personality, Harper & Raw Publishers, New York, 1954.

2. Herzberg. F., et al, The Motivation to Work, John Wiley & Sons. New York, 1959.

3. Oris, J. L., Saleh, S.D., "Age and Level of Job Satisfaction", Personal Psychology, Vol. 17, 1964. 425-430.

4. Varoom, V., Work and Motivation, New York, 1964.

5. Herzberge, F., One More Time, How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1968.

6. Robinson J.P., "Occupational Norms and Differences in Job Satisfaction: A Survey of Summary Research Evidence", in J.P. Robinson, et al. (Eds.). Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics, Institute of Survey Research Center. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1969.

7. Soliman, H.M., "Motivation-Hygiene Theory of Job Attitude.", An Empirical Investigation of An Attempts to Reconcile Both the One and The Two Factor Theory of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 1970. Vol. 24. No. 5. 1970, pp. 442.461.

8. Kahn, R.I., The Meaning of Work; Interpretations and Proposals for Measurement, in A Campbell and P.E. Converse (eds.). The Human Meaning of Social Change, Russell Sage, New York, 1972.

9. Mumford, E., Job Satisfaction, A Study of Computer Specialists Longman Group Ltd., London, 1972.

10. Wilson, L. Shaping, American Higher Education, American Council on Education. Washington, 1972.

11. Lawler III, E.E., Motivation in Work Organization, Wadsworth Publishing Company, Inc., California, 1973.

Phyllis, Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education, Education, Vol. 116, Issue, 1, Fall, p. 11-51, 1995.

30. Abouserie, Reda, Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff, Educational Psychology, vol. 16, p. 8-49, 1996.

31. Allen, Nicholas H " In Search For Excellence : An Exploratory Study Of The Possible Relationship Between Organizational Performance & The Psychological Type Of Key Group Member" The George Washington University , DBA , 1998.

32. Truell, Allen D., Price Jr., William T., Community Collage Journal of Research & Practice, vol. 22 Issue 2, March, p. 111, 1998.

1986.

24. Safar, Hassan, Abdul-Hussain, A Study of Job Satisfaction as Perceived by Secondary School Principals in Kuwait, DAL-A 48/124, p. 3026, 1988.

25. French, Wendell, Human Resource Management, 2nd Ed., N.J. Houghton Mifflin Co., 1990.

26. Hassard, Tary Lynn, A Study of Job Satisfaction of Nebraska Public, High school principals-DAI-A 52106, p. 1464, 1991.

27. Ho; Samuet K. & Christopher K. Fong, "Developing A TQM Model, "The TQM Magazine Vol. 6, No 6, 1994.

28. Lam; Simon. "Quality Management & Job Satisfaction." International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12, No. 4 1995.

29. Liacqu, Joseph, A., Schumacher,

الملاحق

جامعة الأزهر

كلية التجارة - فرع البنيت

تلهنا الأشراف

استمارة استقصاء

الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

بكلية العلوم الإدارية والتخطيط

جامعة الملك فيصل

إعداد

د. فاطمة مصطفى أحمد

تهدف هذه الاستبانة إلى تجميع الحقائق عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بالكلية، وهي عبارة عن أداة لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، ونود أن نؤكد للمشاركين في هذه الدراسة بأن كافة المعلومات والبيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا تأمل الباحثة أن تساهم معنا بالإجابة على فقرات الاستبانة التالية متمنية لكن دوام النجاح والتوفيق.

البلهنة

أولاً: معلومات أولية

نرجو وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأي سيانكم:

- ١- التخصيص الدقيق:
- ٢- المرتبة العلمية: () أستاذ () أستاذ مشارك () أستاذ مساعد () أخرى (حدد)
- ٣- سنوات الخدمة بالجامعة (من تاريخ التعيين بالجامعة):
- ٤- هل توليت منصبا إداريا من قبل (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم) نعم () لا ()

ثانياً: عبارات الاستمالة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
١	٢	٣	٤	٥	
أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:					
()	()	()	()	()	١- هو مجموعة الظروف النفسية وإمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى الفرد.
()	()	()	()	()	٢- هو الاتجاه الإيجابي للفرد عن العمل الذي يمارسه.
()	()	()	()	()	٣- هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ومنظمته.
()	()	()	()	()	٤- هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له مقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غشاضة.
()	()	()	()	()	٥- هو شعور الفرد بأن ما يحصل عليه من عائد عادلاً ومتكافئاً مع ما يبذله من جهد وما يستحقه أنه يستحقه.
()	()	()	()	()	٦- هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته.
()	()	()	()	()	٧- هو للحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته من خلال الوظيفة التي يشغلها.
ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي					
()	()	()	()	()	١- يعتبر تميز الخدمة التعليمية أحد وسائل مواجهة المنافسة الحالية.
()	()	()	()	()	٢- تحتاج الكلية حالياً إلى تحسين مستوى العملية التعليمية.
()	()	()	()	()	٣- يعتبر الرضا الوظيفي أساساً لتحقيق مستوى متميزاً في العملية التعليمية.
()	()	()	()	()	٤- إن الإهتمام بتحسين العملية التعليمية في الكلية يتم من أجل:
()	()	()	()	()	• دعم الميزة التنافسية.
()	()	()	()	()	• جذب عملاء جدد.
• أغراض أخرى (حدد)					
()	()	()	()	()	٥- يؤدي تحقيق التميز في الخدمة التعليمية إلى:
()	()	()	()	()	• زيادة القدرة التنافسية.
()	()	()	()	()	• تحسين مستوى العملية التعليمية.
()	()	()	()	()	• رضا جميع المستويات بالكلية (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلاب).

العبارة	مؤلف بشدة	مؤلف مؤلف	مؤلف مؤلف	مؤلف مؤلف	غير مؤلف
	٥	٤	٣	٢	١
ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي:					
أ- الرضا عن محتوى الوظيفة:					
١- تتيح لي الوظيفة الفرصة لإبراز المهارات والقدرات الخاصة لي.	()	()	()	()	()
٢- تتيح لي الوظيفة الفرصة للمبادرة والإبتكار.	()	()	()	()	()
٣- تتيح لي الوظيفة المكانة الاجتماعية المناسبة.	()	()	()	()	()
٤- يتوافر في الوظيفة قدراً كبيراً من المرونة في ساعات العمل. تحقق لي الوظيفة فرصاً كثيرة للنمو والتقدم.	()	()	()	()	()
٥- تحقق لي الوظيفة فرصاً كثيرة للتعلم واكتساب مهارات جديدة.	()	()	()	()	()
٦- أشعر بقدر كبير من الارتباط بين العمل الذي أقوم به وبين قدراتي وإمكاناتي.	()	()	()	()	()
٧- تتناسب طبيعة العمل الذي أمارسه مع ميولي وريغاتي.	()	()	()	()	()
٨- يتناسب محتوى الوظيفة التي أشغلها مع مؤهلاتي وخبراتي.	()	()	()	()	()
٩- تعتبر ظروف العمل مريحة من حيث الوقت، الإضاءة، إجراءات السلامة.	()	()	()	()	()
ب- الرضا عن الأجر والمكافآت والحوافز:					
١- يتناسب الأجر مع العمل.	()	()	()	()	()
٢- يتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.	()	()	()	()	()
٣- يتم إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.	()	()	()	()	()
٤- أفضل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.	()	()	()	()	()
٥- يعزز الأجر الذي انتفضاة الرغبة في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي أسمى إليها.	()	()	()	()	()
٦- تتحقق جميع توقعاتي في ظل نظام الأجر والمكافأة المطبق.	()	()	()	()	()
٧- تعتبر المكافأة التي أحصل عليها متساوية ومناسبة لما يحصل عليه زملائي في نفس نوع العمل.	()	()	()	()	()
٨- يعكس الأجر والمكافأة التي أحصل عليها قيمة ما أبذلته من جهد.	()	()	()	()	()
٩- يعادل الأجر الذي أحصل عليه مستوى مهاراتي.	()	()	()	()	()
١٠- يتماشى الأجر الذي أحصل عليه مع أسعار السوق.	()	()	()	()	()

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	٥	٤	٣	٢	١
١١- يحفز نظام الحوافز المادية المتبع الأفراد بشكل كبير ويفهمهم على المزيد من العمل.	()	()	()	()	()
١٢- يؤثر نظام الحوافز المتبع لدرجات العاملين ويربطهم بعملهم.	()	()	()	()	()
١٣- يعمل نظام المكافآت والأجر المتبع على اجتذاب الأفراد ذوي الخصائص والكفاءات العالية الضرورية للنجاح.	()	()	()	()	()
١٤- تعتمد صور المكافآت بشكل تشجع على المنافسة ويسهم في رفع مستوى الأداء.	()	()	()	()	()
١٥- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً ومؤثراً للغاية في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.	()	()	()	()	()
١٦- تلعب نظم الأجور والحوافز دوراً كبيراً في تميز الأداء.	()	()	()	()	()
١٧- أشعر بحدالة نظم الأجور والحوافز المطبقة.	()	()	()	()	()
ج- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي أو الترقية والمستقبل المهني:					
١- توجد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل.	()	()	()	()	()
٢- تتيح لي الوظيفة فرصاً كبيرة للتقدم والنمو.	()	()	()	()	()
٣- يتوافر التأهيل المناسب للعاملين.	()	()	()	()	()
٤- تلعب كفاءة الأداء دوراً كبيراً في الترقية.	()	()	()	()	()
٥- تلعب للترقية دوراً كبيراً في تميز الأداء.	()	()	()	()	()
د- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:					
١- ينتم نظام الإشراف المتبع بالآتي:-	()	()	()	()	()
• يتجاهل الرئيس مقترحات المرؤوسين.	()	()	()	()	()
• لا تتاح الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	()	()	()	()	()
• إظهار روح الصداقة في العمل.	()	()	()	()	()
• مساعدة الرئيس لمرؤوسية عند طلب المعونة.	()	()	()	()	()
• الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.	()	()	()	()	()
• العدالة في معاملة المرؤوسين.	()	()	()	()	()
٢- تلعب العلاقة مع الرؤساء دوراً كبيراً في الرضا عن العمل.	()	()	()	()	()
٣- يتيح لي رؤسائي في العمل فرصة المشاركة في تحديد الأهداف.	()	()	()	()	()

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	٥	٤	٣	٢	١
٤- رؤسائي في العمل ذوو شخصيات متفاهمة وتحسن التقدير اللفظي.	()	()	()	()	()
٥- يستمع رؤسائي في العمل إلى آرائي.	()	()	()	()	()
٦- يظهر لي رؤسائي في العمل الإهتمام الكافي.	()	()	()	()	()
٧- هناك عدالة في المعامل ولا توجد تفرقة من حيث الإستحقاق للترقية أو العلاوة.	()	()	()	()	()
٨- أشعر دائماً بأن رؤسائي يعملون على خلق روح الفريق في العمل.	()	()	()	()	()
٩- أشعر دائماً بأن آرائي ذات قيمة بالنسبة للعمل.	()	()	()	()	()
١٠- هناك عدالة في توزيع أدوار العمل داخل الكلية.	()	()	()	()	()
١١- تؤثر طريقة الإشراف المتبعة على تميز الأداء.	()	()	()	()	()
و- الرضا عن مجموعة العمل:					
١- يتوافر في مجموعة العمل السمات الآتية:	()	()	()	()	()
• الإنسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.	()	()	()	()	()
• تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.	()	()	()	()	()
• النزعة الإجتماعية لدى أعضاء الجماعة.	()	()	()	()	()
• المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.	()	()	()	()	()
٢- أشعر بالتكيف مع مجموعة عملي وأشعر بالسعادة بالعمل معها.	()	()	()	()	()
٣- أشعر بلحترام الآخرين.	()	()	()	()	()
٤- يشبع العمل إحتياجاتي الإجتماعية بدرجة كبيرة.	()	()	()	()	()
٥- يوجد تعاون وتفاهم بين جميع زملائي في العمل.	()	()	()	()	()
٦- أشعر دائماً بأنني ألتقي الدعم من قبل الرؤساء والزعماء.	()	()	()	()	()
٧- توجد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرووسين.	()	()	()	()	()
٨- يتم الإلتزام بقيم ومعايير الجماعة.	()	()	()	()	()
٩- تؤثر العلاقات بين الزعماء على تميز الأداء.	()	()	()	()	()
ز- الرضا عن التولوي الإجتماعية:					
١- يتم بحث المشكلات الإجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.	()	()	()	()	()
ح- الخدمات العامة التي تقدمها الجامعة:					
١- توفر الجامعة الضمان الإجتماعي.	()	()	()	()	()

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
	٥	٤	٣	٢	١
٢- توفر الجامعة نظاماً جيداً للإجازات.	()	()	()	()	()
٣- توفر الجامعة نظاماً جيداً للإدخال.	()	()	()	()	()
٤- توفر الجامعة نظاماً جيداً للتأمين الصحي.	()	()	()	()	()
٥- توفر الجامعة الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة.	()	()	()	()	()
٦- توفر الجامعة نظاماً جيداً للخدمات بشكل عام.	()	()	()	()	()
ط- الإلتزام الوظيفي:					
١- يمثل عملي الحالي أفضل فرصة عمل لي.	()	()	()	()	()
٢- لا أفكر في ترك العمل بالكلية عندما تتاح فرصة عمل آخر.	()	()	()	()	()
٣- أشعر بالفخر والإعتزاز بالإلتزام لهذه الكلية.	()	()	()	()	()
٤- هناك إستقرار من ناحية المستقبل في حالة وقوع إصابات أو أمراض.	()	()	()	()	()
٥- هناك شعور بالإستقرار في العمل.	()	()	()	()	()

تجارب العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة

د. بهجت عطية راضي*

لؤلاً: المقدمة.

أصبحت المنافسة هي المحدد لمكانة المنظمة الرياضية بين المنظمات الأخرى سواء على المستوى المحلي أو العالمي ولا يستطيع نادى رياضى إشباع رغبات الأعضاء والجمهور إلا من خلال وجود ميزة تنافسية تجعله أكثر قدرة عن غيره فى إرضاء الأعضاء وجمهور المشجعين وتكمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية فى كونها تسمى لتحقيق أفضل استخدام للفرص والموارد البشرية والمادية المتاحة، حيث تعتبر الجودة نظاماً متكاملاً حاكم لكافة المعايير والوظائف لدخل النادى ، كما أنها تعبر عن الرغبة فى تحقيق نتائج مرغوبة على مستوى خدمات النادى وأنشطته الرياضية من خلال القيادة التي تسمى لتبدير الموارد والإمكانات اللازمة وتحديد الأعمال الواجبة، ووضع الخطط والبرامج واختيار القائمين بالتنفيذ، ومراقبة سير الأداء للتأكد من تحقيق للنتائج المرجوة.

والأندية الرياضية تحتاج لتحديث وتطوير أساليبها لمواكبة التغيير والتطوير التقنى على المستوى العالمى، حيث تعتبر الرياضة من أكبر القطاعات تفاعلاً مع المجتمع وتأثراً بالتغيرات المتلاحقة فيه، وقد أدت المنافسة الشديدة بين الأندية الرياضية من خلال ما تقدمه من خدمات رياضية واجتماعية وترفيهية إلى احتياجها إلى عمليات تطوير وتحسين لهذه الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اتخاذ إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لها.

وفي هذا الصدد يؤكد دهيراج ميهروترسا

مدرس بقسم الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين-
جامعة حلوان.

Dheeraj Mehrorta علم (٢٠٠٢م) (١٥) على دور الجودة في تحسين المهارات والتطوير المستمر للإداء، والتحسين من كفاءة العاملين بالإضلفة إلى تحديد الهدف بوضوح، والدور المسئول عنه كل الأفراد العاملين بالمنظمة.

ويؤكد محمد حسن عبد الرحمن (٢٠٠٣م) على ضرورة إدراك الإدارة لضرورة تنسيق مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت المنظمات والهيئات الإدارية والاقتصادية والهندسية بل والتطعيمية والتربوية والرياضية تتخذ من هذا المدخل أسلوباً إدارياً متميز لمواجهة الصعوبات التي تواجه تلك المنظمات نحو تحقيق أعلى معدلات الجودة في الإنتاج والخدمات والوصول إلى أعلى معدلات تحقيق الأهداف بصورة متكاملة وشاملة (١٠: ٢).

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الرياضة يساهم فى انخفاض شكاوى العملاء المستفيدين، بل وزيادة عدد العملاء والمشاركين كأعضاء بالنادى، بالإضافة لزيادة الأرباح وتنمية القدرة على الابتكار وتحسين الخدمات، والقدرة على المنافسة الرياضية، بما يسهم فى زيادة القاعدة الجماهيرية للنادى ويؤدي لزيادة نصيبه الموقفي كمخلاً متميزاً للتسويق.

ويشير بهجت راضي (٢٠٠٢م) إلى أهمية رفع مستوى الإنتاج فى المجال الرياضى حتى يمكن الوصول إلى القدرة على المنافسة فى المحافل الدولية وهى السوق الرياضى، الذى تظهر فيه المستويات العليا من الأداء (الفتح الرياضى) (٣: ١٦٨).

والإتجاه نحو تحسين جودة الخدمات بالأندية الرياضية يعد مخرجاً تربوياً واجتماعياً للتغلب على المشكلات التي تواجه سير العمليات الإدارية بالأندية

الجودة وتطبيقها، بلت من الضروري التعرف على اتجاهات الجودة لدى العاملين باعتبارها المرتكز الذي من خلاله نستطيع تبني مفهوم الجودة والإسراع بتطبيقها ك فلسفة وأسلوب ومنهج للعمل والذي لن يتأتى لها النجاح دون اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالنظام الذي تتفاعل معه، ومن ثم وضع برامج تدريبية وتنقيفية نحو ما هية وفلسفة ومفهوم وأهمية وأهداف الجودة كضرورة ملحة بالأندية الرياضية.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو الجودة؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية متسلسلة في:

ما هي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو فلسفة الجودة؟

ما هي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهمية الجودة؟

ما هي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهداف الجودة؟

رابعاً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة في كونها تعد:

إحدى الدراسات التمهيدية نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالأندية.

مدخلاً ضرورياً لتطبيق نظام الجودة.

مقياساً لمدى اتجاهات العاملين نحو الجودة.

أسلوباً للتعرف على ثقافة وفكر وسلوك العاملين نحو الجودة.

أسلوباً للتعرف بطريقة غير مباشرة على أهم المشكلات.

مدخلاً للحكم على مدى نجاح أسلوب الإدارة المعمول به.

إعداداً لمؤلف لاتجاهات الإدارة نحو إدارة الجودة الشاملة.

نحو رفع مستوى الخدمات والوصول إلى رضا الأعضاء والجمهور وتحسين اتجاهاتهم نحو النادي وختمته وهذا لن يتأتى إلا من خلال مدخل تقاطعي بين الإدارة ومفهمي الخدمة وبين مستهلكها والمستفيد منها.

ومن هذا المنطلق فإن علي محمد جبالي (٢٠٠٢م) (٨) قد أكد على أن الجودة تسهم في وجود قواعد واضحة للعمل وزيادة رضا العملاء وتحسين سمعة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية .

ويشير سيد محمد غنيم (١٩٧٥م) إلى أن دراسة الاتجاهات النفسية للأفراد تعتبر ضرورة باعتبار أن الشخصية الإنسانية ما هي إلا مجموعة الاتجاهات التي تتكون لدى الفرد وتؤثر في عاداته وميوله ووجدانه وأساليب وأعماله سلوكه (٦: ٤٣٠).

وإذا كان النادي الرياضي بصدد تطبيق فكر جديد ومستحدث كإدارة الجودة الشاملة، فلذلك يستلزم وعي العاملين والإدارة بماهيتها ومفهومها وأهدافها وأهميتها، الأمر الذي يستلزم قياس اتجاهات العاملين نحو الجودة الشاملة لتكوين بيئة تمهيدية لمدى تقبل النظام والعاملين فيه لتطبيق هذا الفكر الجديد ويوفر مدخلاً موضوعياً يحدد من أين يبدأ التطبيق وفلسفته.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن الجودة تعمل على تعاون العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين والتطوير للنظام الذي يعملون فيه بالإضافة إلى تحسين وتطوير الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية، وتحديد متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها بما يفوق توقعاتهم.

غير أن الباحث من خلال عمله ودرسته وجد أن هناك مشكلات تتعلق بتدني مستوى بعض الخدمات وعدم وضوح فلسفة وأهداف الجودة لدى العاملين بالمجال الرياضي مما قد يعوق تطبيقات الجودة بالمجال الرياضي، وفي ضوء التوجهات السياسية نحو دعم المنظمات الرياضية ورفع مستوى الأداء الإداري وتطوير المنتجات سواء ملم أو خدمات والتوجه نحو

المرحلة الثالثة الحديثة بمدينة المنيا بهدف دراسة اتجاهات تلاميذ وتلميذات المرحلة الثانوية بالمنيا نحو النشاط الرياضي، وشملت العينة (٤٠٠) تلميذ وتلميذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصل إلى أن اتجاهات تلميذات المرحلة الثانوية لم تتأثر نحو النشاط الرياضي بتقاليد وعادات مجتمع هناك ووجود فسوق دالة إحصائياً بين التلاميذ والتلميذات لصالح التلاميذ، وأوصى الباحث بدراسة اتجاهات تلاميذ وتلميذات المراحل الدراسية المختلفة نحو النشاط الرياضي في جميع محافظات الوجه القبلي وملاحظة أوجه القصور في اتجاهاتهم عند وضع البرامج الترويحية الرياضية.

قام محمد الحمحمي بدراسة عام (١٩٩٣م) (١٣) بعنوان "بناء مقياس اتجاهات الإدارة الرياضية المدرسية نحو التربية الرياضية المدرسية" بهدف بناء مقياس لاتجاهات المسؤولين عن الإدارة المدرسية نحو التربية الرياضية المدرسية، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى بناء مقياس ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية الأول الاتجاه نحو التربية الرياضية كمادة دراسية، الثاني الاتجاه نحو أهداف التربية الرياضية المدرسية، الثالث الاتجاه نحو مدرس التربية الرياضية.

(ب) دراسات مرتبطة بالجودة :

(١) قام بهجت عطية راضى بدراسة عام (٢٠٠٢م) (٢) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة" بهدف التعرف على مدى اقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى تمحور الإدارة حول العميل (الداخل - الخارجى)، ومدى توافر الإدارة لفعالية للعنصر البشرى ومدى توافر نظام التدريب للعاملين، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت العينة (٢٢) من الإدارة العليا ببندي الأهلى والزمالك و(١٨٤) من العاملين، من الأعضاء، وتوصل إلى إيمان الإدارة العليا بظنفة الجودة الشاملة، تمحور الإدارة

يراز مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية.

خامساً: أهداف الدراسة.

لتعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو الجودة من خلال النقاط التالية:
بناء مقياس لاتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو الجودة.

قياس اتجاهات العاملين نحو الجودة من خلال:

لتعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو فلسفة الجودة.

لتعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهمية الجودة.

لتعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهداف الجودة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

الجودة: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (١٢:٦).

الاتجاهات: حالة من الاستقرار العقلي المنظم من خلال الخبرة التي تؤثر تأثيراً ديناميكياً على استجابات الفرد نحو كل الموضوعات أو المواقف التي ينشأ إليها أو يتعلق بها موضوع الاتجاه (١٠:٦١).

إدارة الجودة الشاملة: ظنفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات (٣:٦٩).

سابعاً: الدراسات باللغة العربية:

قام الباحث بتقسيم الدراسات بحسب اتجاهاتها البحثية كما يلي :

(أ) الدراسات المرتبطة بالاتجاهات:

قام محمود إسماعيل طلبة بإراهم بدراسة عام (١٩٩٢م) (١٤) بعنوان "دراسة مقارنة في اتجاهات نحو النشاط الرياضي بين تلاميذ وتلميذات

بالخدمة وتقييم جودة الخدمة في مراكز الشباب من خلال مقارنة توقعات المستفيدين من الخدمة بإدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة وشملت العينة (٧٢٧) من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مراكز الشباب وعينة للإدارة قوامها (٧٩) وتوصل إلى ضعف قدرة الإدارة على فهم احتياجات المستفيدين ، انخفاض الدافعية لدى الإدارة بمراكز الشباب.

قام محمد عبد المنعم محمد هلال بدراسة عام (٢٠٠٤م) (١٢) بعنوان " قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم " بهدف قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة من المنشآت الرياضية وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات وقياس الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمة في المنشآت الرياضية وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة واستخدام المنهج الوصفي وتوصل إلى قدرة الإدارة على معرفة احتياجات المستفيدين، تدنى مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة وعدم وجود الدافعية لتقديم الخدمة.

(ج) دراسات مرتبطة باتجاهات الجودة :

قام عبد الرحمن الحميضي بدراسة عام (٢٠٠٠م) (٧) بعنوان "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)" بهدف دراسة اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى أن هناك اعتقاد لدى معظم أفراد الإدارة العليا بأن الشركة تطبق مفردات هذه المواصفات بشكل متفاوت بتراوح مابين تطبيق بدرجة قوية إلى تطبيق بدرجة ضعيفة، حيث تطبق العناصر التالية بشكل جيد وهي مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقد، ضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، ضبط المنتج المورد من قبل العميل، والتفتيش والاختبار والمناولة والتخزين والتغليف

حول العميل، توفر نظام التدريب للعاملين، توفر نظام المعلومات وتوفير مشاركة العاملين في التحسين، كما أن الثقافة التنظيمية تتميز بالقوة والنفوذ، ارتفاع مستوى جودة الخدمات.

(٣) قام بهجت عطية راضي، يحيى الجبوشي بدراسة عام (٢٠٠٤م) (٤) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب " بهدف التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الرياضة للجميع واستخدام المنهج الوصفي وشملت العينة (٦٥) موظفاً من العاملين بالإدارة المركزية للجميع بوزارة الشباب واستخدام الاستبيان في جمع البيانات وتوصل إلى توفر وعي الإدارة بفلسفة الجودة وتوفير تخطيط استراتيجي مستقبلي للإدارة ، وتمحور الإدارة حول العميل ووجود سياسة مكتوبة للتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر تحسين الخدمات، كما تتوفر الإدارة الفعالة للعنصر البشري من خلال وجود نظام محتم لتقويم أداء العاملين وربطه بسياسة الترقية ، بالإضافة إلى توفر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك الإدارة لأهمية تدريب الاختصاصيين والاستعانة بخبراء في عملية التدريب، وتوفير نظام للمعلومات لتسجيل وتوثيق مشروعات الرياضة للجميع واستخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية ووجود لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها ، كما تتوفر مشاركة العاملين في عمليات التحسين.

(٤) قام إبراهيم نزيه محمد بدراسة عام (٢٠٠٤م) (١) بعنوان " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب " بهدف بيان درجة التطبيق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين للخدمة المقدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات ، الكشف عن درجة التطبيق أو الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة

والحفظ والتسليم، ضبط سجلات الجودة.

قام على محمد جيلاني بدراسة عام (٢٠٠٢م) (٨) بعنوان **تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق تأكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية على الشركات الحاصلة على الأيزو ٩٠٠٠ والأيزو ١٤٠٠٠** بهدف التحقق من صحة الفروض المتعلقة بتقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم تأكيد الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) والإدارة البيئية (الأيزو ١٤٠٠٠) وإمكانية التوافق مع المتطلبات الجديدة للمواصفة، وتحديد أهمية المتطلبات الأساسية لتأكيد الجودة ونظام الإدارة البيئية المؤثرة في اتجاهات المديرين لتطبيق هذه النظم، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل إلى تطور أسلوب الإدارة من خلال تطبيق تأكيد الجودة، ووجود قواعد واضحة للعمل، وزيادة رضا العملاء، وتحسين سمعة الشركة، وتحقيق ميزة تنافسية، زيادة الثقة بمنتجات الشركة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

قام جيبير وجيل وأخرون & Geehr & Jill Others بدراسة عام (١٩٩٥م) (١٦)، بعنوان "دوافر الجودة، تأثير اختلاف درجات المشاركة التطوعية على اتجاهات الموظفين وكفاءة البرنامج"، بهدف تأثير اختلاف درجات المشاركة التطوعية على اتجاهات الموظف وكفاءة البرنامج، واستخدام المنهج الوصفي وشملت العينة بعض الأكاديميات، وتوصل إلى الكشف عن درجة المشاركة التطوعية في دوافر الجودة التي ترتبط بالمكاسب الاقتصادية، مناقشة مؤشرات المشاركة التطوعية وغير التطوعية وتأثيرها على نتائج الفائدة العالية.

قام دهيراج ميهروتر Dheeraj Mehrotra بدراسة عام (٢٠٠٢م) (١٥)، بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأكاديميات - بهدف دراسة أساليب تحسين جودة الإنتاج للضائق والخدمات، الوسائل المناسبة لتطبيق مبدء إدارة الجودة

الشاملة في الأكاديميات، واستخدام المنهج الوصفي، وشملت العينة بعض الأكاديميات، وتوصل إلى بعض المبادئ الواجب مراعاتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها العلاقات التعاونية، من خلال التركيز على الموردين والملاء، ولقد توصلت منظمة TQM إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعي وبالرغم من أن التعليم يعمل عادة إلى العزل الإداري والفردى، لكن من أهم مبادئ المنظمة تأكيد العلاقة التعاونية بين المديرين والملاء، وأن الإنتاج معزز ببلّحاد المواهب والخبرات، والمبدء الثاني وهو العلاقة داخل الفصل الدراسي والتركيز على أهمية الطلاب وتنمية مهاراتهم وشخصياتهم، حيث يعتبر الطالب عميل للمدرس. وتكون المدرسة مسئولة عن كيفية تعليم الطلبة الطرق الخاصة بالجودة الشاملة وكيفية تنفيذها، وكيفية استثمار حياتهم الشخصية ومعرفتهم، ولكنك منظمة TQM على أهمية التقييم الشخصي باعتباره جزء من عملية التحسين. وفي المبدء الثالث وهو نظام العمليات المتطورة، تتحدث الجودة عن النظام الذي يختبر لتحديد وإزالة العيوب المؤدية للفشل حيث تم إدخال التعديلات على النظم لتحديد جودة المنتج النهائي، وفي المبدء الرابع وهو القيادة يكون للتأكيد على أن النجاح لأحد مسؤوليات الإدارة العليا، ويركز على أهمية المدرسين في تهيئة المناخ المحيط المناسب للطلبة لتحقيق التحسين المستمر، وتؤكد TQM على عدة مبادئ منها تحديد الدور والهدف والمسؤوليات الخاصة بالمدرس، تطوير المدارس، تدريب المتعلمين على كل المصنويات، تنمية معتقدات المدرسين، استخدام الأبحاث والمعلومات لتوجيه التدريب، وتؤكد منظمة TQM على أهمية مشاركة جميع الأشخاص وتصديقهم لهذه المبادئ.

قام لاوها فوشين وتيبرارات Laohavichien & Tipparat بدراسة عام (٢٠٠٤م) (١٧)، بعنوان "القيادة وإدارة الجودة : مقارنة بين الولايات المتحدة

مجتمع للدراسة : شمل مجتمع الدراسة العاملين بأندية (الأهلي ، الزمالك ، الصيد ، الجزيرة ، مدينة نصر ، المعادي ، هليوبوليس ، الشمس ، ٦ أكتوبر ، سيورتنج ، سموح) .

باعتبارها الأندية الأكثر جماهيرية وفي فـس الوقت الأكثر دعماً ومشاركة في الأنشطة الرياضية علي المستوى الرسمي والبطولة وتحقيقاً للبطولات والإنجازات الرياضية ودعماً للفرق القومية وتمتلكه أكبر عدد من الأعضاء العاملين وأكبر عدد من الخدمات الاجتماعية وفقاً لمجلات الاتحادات الرياضية.

عينة للدراسة : وشملت كل ما يلي:

مدير الموم بالأندية قيد الدراسة .

مدير النشاط الرياضي والاجتماعي والإدارة المالية وشئون العاملين والأمن وحمام السباحة والإدارة الهندسية .

أخصائيو ومشرفو النشاط الرياضي وشئون العاملين والإدارة المالية والنشاط الاجتماعي.

عينة الدراسة الاستطلاعية: وتم اختيارها بالطريقة العشوائية.

عينة الدراسة الأصلية: وتم اختيارها بالطريقة المصدية.

كما في الجدول رقم (١) والذي يوضح توصيف عينة الدراسة .

وتتلاد " ، بهدف دراسة للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والقيادة والحضارة القومية، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت العينة بعض الشركات، لبيان تأثير القيادة على إدارة الجودة ، تأثير الحضارة القومية على العلاقة بين الريادة وإدارة الجودة ، كيفية تأثير مستوى إدارة الجودة على جودة الأداء، مقارنة بين إدارة الجودة للنادية في الولايات المتحدة وتلاد ، وأخيراً مقارنة بين مديري للجودة للنادية ومديري للجودة غير للنادية، وتوصلوا إلى معرفة للتأثير الإيجابي للقيادة في التعامل، وتأثير الثقافة القومية على تعديل التغيير، ولهذا تحقق الشركات التلادنية معدلات أعلى من ممارسات مادن الجودة عن الشركات الأمريكية، وتقوم إدارة الجودة بتحسين أداء الجودة، ولا ويوجد إختلاف إحصائي بين إدارة الجودة الأمريكية والتلادنية على مستوى القيادة وإدارة مادن الجودة، ولكن هناك إختلاف على مستوى إدارة الجودة للنادية، وإدارة الجودة للتلادنية مستويات أعلى في الجودة للنادية عن إدارة الجودة الأمريكية .

حاول الباحث الاستفادة من نتائج الدراسات المرتبطة في مناقشة وتأكيد نتائج للدراسة الحالية بالإضافة لاعتبارها عوئاً له في اختيار العينة وأسلوب تصميم المقاييس تحديد أبعادها .

تلأناً: أسلوب للدراسة:

منهج للدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي مع الاعتماد على الدراسة الميدانية.

جدول (١)

توصيف عينة البحث الاستطلاعية والأساسية

٢	النادي	مدير عموم	نواب	مدير الإدارات	نواب	أخصائيو	إجمالي	المستبعد	القطي	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	الأهلي	١	٣	٧	٤	١٤	٢٩	٧	٢٢	٧	١٥
٢	الزمالك	-	٣	٧	٤	١٦	٣٠	٥	٢٥٠	٧	١٨
٣	أهلي مدينة نصر	-	٣	٤	٣	١٢	٢٢	٥	١٧	٧	١٠

م	النادي	مفرد عوم	نواب	مفرد الإدرات	نواب	لخصاليون	إجمالي	المستبعد	الكلبي	العونة الاستطلاعية	العونة الأساسية
٤	مدينة نصر	١	١	٤	٢	٨	١٦	٦	١٠	٢	٨
٥	السيد	١	٢	٦	٢	٨	١٩	٦	١٣	٥	٨
٦	الجزيرة	١	١	٦	٣	٧	١٨	٥	١٣	٥	٨
٧	المعادي	١	١	٥	٢	٦	١٥	٥	١٠	٢	٨
٨	خليويوليس	١	١	٥	٢	٦	١٥	٤	١١	٣	٨
٩	الشمس	١	٢	٧	٤	٩	٢٣	٥	١٨	٦	١٢
١٠	٦ أكتوبر	١	٢	٥	٦	١١	٢٥	٧	١٨	٦	١٢
١١	مهررتنج	١	٢	٥	٥	٧	٢٠	٤	١٦	٥	١١
١٢	سموحة	١	٢	٥	٥	٧	٢٠	٣	١٧	٥	١٢
	الإجمالي	١٠	٢٣	٦٦	٤٢	١١١	٢٥٢	٦٢	١٩٠	٦٠	١٣٠

٤. أدوات جمع البيانات:

بناء المقاييس : اتبع الباحث الإجراءات العلمية

الآتية في بناء المقاييس:

- دراسة تحليلية لمقاييس الاتجاهات نحو النشاط الرياضي وإدارة الجودة .

- دراسة وتحليل الأدبيات النظرية لمقاييس الاتجاهات نحو التربية الرياضية والجودة والإدارة التعليمية حتى يتسنى تحديد أبعاد المقاييس .

- تم تحديد الأبعاد الآتية (مفهوم الجودة / أهمية الجودة / أهداف الجودة)

- استخدم الباحث في بناء المقاييس طريقة ليكرت (Likert) وهي من الطرق القلبية في قياس الاتجاهات النفسية وهي طريقة جمع التقديرات Summated Ratings (٢٧٨:١٣).

فالم الباحث في ضوء مراعاة خطوات بناء المقاييس وفقاً لطريقة ليكرت (Likert) بما يلي :

- وضع مفردات لقياس اتجاه العاملين نحو الجودة.

- كتاب الإسلوب العلمي في صياغة المفردات كما يلي :

- أن يكون للمفردة معنى واحد محدد.

- أن تكون المفردة مستقلة عن غيرها من المفردات.

- أن تكون المفردة ذات قدرة علي استتارة ذهن المستجيب وتتراوح الآراء عليها ما بين الموافقة التامة وعدم الموافقة التامة وفقاً لميزان التقدير المقترح.

- استبعاد المفردات الدببية أو المعقدة أو التي تحتمل أكثر من معني.

- تحديد وتوزيع المفردات الإيجابية والسلبية واحتمالات الاستجابة عليها .

- توزيع المفردات علي المحاور الثلاثة للمقاييس وفقاً لمضمونها ومناها.

- إجراء التعديلات المناسبة والمطلوبة لوضع المقاييس في الصورة النهائية .

- يتضمن المقاييس بعض الأسئلة المعبرة عن معلومات عن المفردات في الصفحة الأولى.

- يخضع المقاييس لميزان تقدير خماسي: موافق جداً ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق جداً وتم تخصيص الدرجات علي الترتيب كما يلي (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

- يتم عكس درجات الميزان في العبارات السلبية.

والمفردات على الخبراء وعددهم (٦) في مجالات الاتجاهات النفسية والرياضية والجودة، لأبداء آرائهم في الأبعاد ومدى انتماء ووضوح كل مفردة للبعد المنتمية إليه وتحديد إذا ما كانت إيجابية أو سلبية وترك حرية الاستبعاد والتعديل والإضافة بما يرويه مناسب خلال الفترة من ٢٥/٦/٢٠٠٥م وحتى ١٥/٧/٢٠٠٥م، حيث تم عرض المقياس على مرحلتين كما يلي:

المرحلة الأولى من ٢٥/٦/٢٠٠٥م وحتى ١/٧/٢٠٠٥م وتم التوصل إلى ما يلي:

- بالنسبة للبعد الأول: المفردات أرقام (٦، ١٠، ١١، ٢٤)، ومن البعد الثاني المفردة رقم (١٢) ومن البعد الثالث المفردات أرقام (٣، ١٣، ١٦، ١٧، ١٩).

- بالنسبة للبعد الأول: المفردات أرقام (١، ٩، ١٣، ٢١، ٢٢، ٢٦) ومن البعد الثاني المفردات أرقام (٣، ٧، ٩) ومن البعد الثالث المفردة رقم (٧).

- بالنسبة للنقل: العبارتين رقم (٤، ٧) من المحور الثالث إلى المحور الأول.

وعلى هذا أصبح المقياس (مرفق ٣ الصورة لثقبية للمقياس) يتضمن إجمالي عدد (٥٦) مفردة منهم في البعد الأول: عدد (٣٢) مفردة منهم عدد (٢) سلبية و (٣٠) إيجابية والبعد الثاني: عدد (١١) مفردة منهم عدد (١) سلبية و (١٠) إيجابية والبعد الثالث: عدد (١٣) مفردة منهم عدد (٣) سلبية و (٥) إيجابية كما في الجدول التالي.

المقياس في صورته التمهيدية : يتكون من ثلاث أبعاد إجمالي (٦٦) مفردة كما يلي (مرفق ٢ الصورة التمهيدية):

- البعد الأول: مفهوم الجودة: ويشمل عدد (٣٤) مفردة منها (٣٢) إيجابية وعدد (٢) سلبية.
- البعد الثاني : أهمية الجودة: ويشمل عدد (١٢) مفردة منها (١١) إيجابية وعدد (١) سلبية .
- البعد الثالث: أهداف الجودة: ويشمل عدد (٢٠) مفردة منها (١٧) إيجابية وعدد (٣) سلبية .
- المعلومات العامة لتقنين المقياس: قام الباحث بالطرق الآتية:

- الصدق : قام الباحث بحساب الصدق بطريقتين كما يلي:

١- صدق المضمون.

٢- صدق الاتساق الداخلي.

- الثبات: قام الباحث بحساب الثبات بطريقتين كما يلي:

١. تطبيق الاختبار وإعادة التطبيق.

٢. معامل ألفا كرونباخ.

أولاً صدق المقياس : Scale Validity

١. صدق المحتوى Content Validity

وهو إجراء يهدف لبيان مدى صدق المقياس في قياس وتمثيل أبعاد الصمة المقاسة، حيث أن البنود في صدق الخبراء (المحتوي) (مرفق ١ قائمة بأسماء الخبراء) تخضع لآراء المحكمين المتخصصين ، حيث يقرمون بترتيبها وتعديلها بما يتناسب والبعد المراد قياسه (٤١٠:٥).

وتم تقدير هذا النوع من خلال عرض الأبعاد

جدول (٢)

العبارات المعطلة والمحفوظة للمقياس في الصورة الثانية

م	البعد	عدد المفردات	المحفوظة	أرقام المفردات	المعطلة	أرقام المفردات	المنقولة أو المضافة	السلبية	أرقام المفردات	أرقام عبارات	عدد المفردات بعد الحذف والتعديل
١	الأول	٣٤	٤	١٠، ١٦، ١١، ٢٤	٧	٢، ١، ١٣، ٩، ٢١، ٢٢، ٢٦	٢	٢	١٠، ٥	٧، ٤ من المحصور ثالث	٣٢
٢	الثاني	١٢	١	١٢	٣	٧، ٣، ٩	-	١	٧	-	١١
٣	الثالث	٢٠	٥	١٣، ٣، ١٧، ١٦، ١٩	١	٧	٢	٣	١١، ١٣	٧، ٤ من المحصور الأول	١٣

وعلى هذا أصبح المقياس بعد المرحلة الثانية (صدق الخبراء) (مرفق ٤ الصورة الثالثة للمقياس) يتضمن عدد (٤٦) مفردة منهم في البعد الأول (٢٤) مفردة، والبعد الثاني عدد (١٠) مفردات، والبعد الثالث عدد (١٢) مفردة كما في الجدول رقم (٣).

المرحلة الثانية من ٢٠٠٥/٧/٣ وحتى ٢٠٠٥/٧/١٥ وتم التوصل إلى ما يلي:

- بالنسبة للحذف من البعد الأول: المفردات أرقام (٦، ٧، ١٠، ١٢، ١٣، ١٧، ١٨، ٢٧)، ومن البعد الثاني المفردة رقم (٧)، ومن البعد الثالث المفردة رقم (٦).
- بالنسبة للتعديل لا توجد مفردات معطلة.

جدول (٣)

العبارات المعطلة والمحفوظة للمقياس في الصورة الثانية

م	البعد	عدد المفردات	المحفوظة	أرقام المفردات	السلبية	أرقام عبارات	عدد المفردات بعد الحذف والتعديل
١	الأول	٣٢	٨	١٣، ١٢، ١٠، ٧، ١٦، ٢٧، ١٨، ١٧	١	٥	٢٤
٢	الثاني	١١	١	٧	-	-	١٠
٣	الثالث	١٣	١	٦	١	١٢	١٢

وذلك من خلال ارتباط المفردات مع الأبعاد كلاً فيما يتضمنه وارتباط الأبعاد بالمقياس ككل، عن طريق حساب معاملات الارتباط لكل مفردة والبعد المنتميه إليه والارتباط بين البعد والمقياس ككل من خلال استخراج معاملات الارتباط **Pearson Coefficient** على العينة الاستطلاعية وعددها (٦٠) مفردات في ٢٠٠٥/٨/١ كما في جدول (٤)

٢. صدق الاتساق الداخلي : **Internal Consistency Method**
يرى فوك أبو حطب، أن صدق أن طريقة التجانس الداخلي تعني تحديد ما إذا كان المقياس قادراً على التمييز بين المفردات ذوي القدرات المتفاوتة عن طريق حساب ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبند ثم تصنف المفردات غير الدالة الإحصائية (٢ : ٢٤٥، ٢٦٢).

جدول (٤)

ن=٦٠

معامل الارتباط لصدق الاستمق الدخلي لعبارات وأبعاد المقياس

معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الأول
عدد المفردات	عدد المفردات	عدد المفردات	عدد المفردات	عدد المفردات	عدد المفردات
٠,٠٣٣-	١	٠,٠٤٤	١	٠,١٠٠	١
٠,٠٤٥٣	٢	٠,٠٣١٠	٢	٠,١٣٦	٢
-	٣	٠,٠٢٩٠	٣	٠,٠٣٤٦	٣
٠,٠٣٨٠	٤	٠,٠٢٨٧	٤	٠,١٤٠	٤
٠,٠٣٦٧	٥	٠,٠٣٤	٥	٠,٠٢٨٧	٥
٠,٠١٣٣	٦	٠,٠٣٦٦	٦	٠,١٤٩	٦
٠,٠٣٦٨	٧	٠,٠٥٦١	٧	٠,٠٢٩٢	٧
٠,٠٤٩٤	٨	٠,٠٣٢٢	٨	٠,٠٤١٩	٨
-	٩	٠,٠٥٠٤	٩	٠,٠٣٤٨	٩
٠,٠٣٤٠	١٠	٠,٠٤٢٧	١٠	٠,١٢٨	١٠
٠,٠٠٣-	١١	٨,٥٤٢	مجموع البعد الثاني	٠,٠٤٢٢	١١
٠,٠١٠	١٢			٠,١٢٣-	١٢
٠,٠٣٧٩	مجموع البعد الثالث			٠,٠٥٩٢	١٣
٧,٥٦٠	مجموع الأبعاد			٠,٠٨٩	١٤
				٠,٠٢٨٢	١٥
				٠,٠٧٦	١٦
				٠,٠٤٠٨	١٧
				٠,٠٣٥٥	١٨
				٠,١٧٠	١٩
				٠,٠٣٥٣	٢٠
				٠,٠٣١٥	٢١
				٠,٠٣٥٩	٢٢
				٠,٠٠٠	٢٣
				٠,٠٧٧	٢٤
				٩,٧٥٣	مجموع البعد الأول

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٢٧٣

ليصل إجمالي عدد مفردات المقياس إلى (٢٩) مفردة.

ثانياً: ثبت المقياس: يعتبر المقياس ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج ، إذا ما تكرر التطبيق على نفس المفحوصين تحت نفس الشروط (٥ : ٤١٠).

قام الباحث بحساب ثبات المقياس بطريقتين كما يلي :

١. تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار Test Re Test

خلال الفترة من ٢٠٠٥/٨/١ وحتى ٢٠٠٥/٨/١٠ وذلك من خلال الارتباط بين كل مفردة ونظيرتها في التطبيق الثاني وأظهرت معاملات الارتباط درجات ذات دلالة إحصائية كما في الجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

ثبات الاختبار بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني

المعامل الارتباط	البعد الثالث	المعامل الارتباط	البعد الثاني	المعامل الارتباط	البعد الأول
	عدد المفردات		عدد المفردات		عدد المفردات
٠,٩٩٥	١	٠,٩٩٥	١	٠,٩٩٧	١
٠,٩٤٠	٢	٠,٩٥٦	٢	٠,٩٩٠	٢
٠,٩٩٦	٣	٠,٩٩١	٣	٠,٩٩٢	٣
٠,٩٩٢	٤	٠,٩١٤	٤	٠,٩٥٥	٤
٠,٨٧٨	٥	٠,٩٩٥	٥	٠,٩٢٠	٥
٠,٩٢٠	٦	٠,٩٩٥	٦	٠,٩٦٦	٦
٠,٩٦٠	٧	٠,٩٩٣	٧	٠,٩٢٢	٧
٠,٩٩٣	٨	٠,٩٩٤	٨	٠,٩٩٤	٨
٠,٩٧١	٩	٠,٩٩٥	٩	٠,٩٩٤	٩
٠,٩٤٢	١٠	٠,٩٩٤	١٠	٠,٩١٧	١٠
٠,٩٩١	١١	٠,٩٩٤	مجموع البعد الثاني	٠,٩٨٢	١١

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط للمفردات المنتمية للأبعاد الثلاثة دالة عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على الاتساق الداخلي لمفردات الأبعاد الثلاثة فيما عدا المفردات أرقام (١، ٢، ٤، ٦، ١٠، ١٢، ١٤، ١٦، ١٩، ٢٣، ٢٤) من البعد الأول والمفردات أرقام (١، ٥) من البعد الثاني والمفردات أرقام (١، ٥، ١٠، ١٢) من البعد الثالث.

وعلى هذا أصبح المقياس (مرافق ٥ الصورة الرابعة) كما يلي:

بالنسبة للبعد الأول: تم حذف عدد (١١) مفردة ليصل عدد مفردات البعد الأول إلى (١٣) مفردة.

بالنسبة للبعد الثاني: تم حذف عدد (٢) مفردة ليصل عدد مفردات البعد الثاني إلى (٨) مفردة.

بالنسبة للبعد الثالث: تم حذف (٤) مفردات ليصل عدد مفردات البعد الثالث إلى (٨) مفردات.

المعامل الارتباط	البعد الثالث	المعامل الارتباط	البعد الثاني	المعامل الارتباط	البعد الأول
	عدد المفردات		عدد المفردات		عدد المفردات
*٠,٩٨١	١٢			*٠,٩٥٣	١٢
*٠,٩٨٩	مجموع البعد الثالث			*٠,٩٧٩	١٣
*٠,٩٩٥	مجموع الأبعاد			*٠,٩٩٢	١٤
				*٠,٩٧٢	١٥
				*٠,٩٦٥	١٦
				*٠,٩٩٤	١٧
				*٠,٩٩٦	١٨
				*٠,٩٩٥	١٩
				*٠,٩٩١	٢٠
				*٠,٩٦٤	٢١
				*٠,٩٩٥	٢٢
				*٠,٩٩٥	٢٣
				*٠,٩٧٨	٢٤
				*٠,٩٩٤	مجموع البعد الأول

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٧٧٣

قام الباحث باستخراج قيم معامل ألفا (Alpha) للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكودر وريتشاردسون Kuder & Richardson وفقاً لما أوصى به كرونباخ كما في الجدول (٦) التالي:

ويتضح من الجدول أن قيم الارتباط الدال على الثبات دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على ثبات المفردات وأبعاد المقياس.

٢. ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

جدول (٦)

ن=٦٠

معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات
البعد الأول	٠,٥٦٥٠
البعد الثاني	٠,٥٠٠٩
البعد الثالث	٠,٣٨٦٧
مجموع الأبعاد	٠,٧٣٢٤

قيمة ر الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٢٧٣.

ممارسته العملية كما أصبح المقياس في صورته النهائية يتضمن عدد (٢٩) مفردة منهم عدد (١٣) للبعد الأول وعدد (٨) مفردة للبعد الثاني وعدد (٨) مفردة للبعد الثالث.

وعدد العبارات السالبة في البعد الأول (١) مفردة، ولا يوجد في البعد الثاني، وفي البعد الثالث (١) مفردة (مرفق ٥ الصورة الرابعة).

ميزان التقدير:

يخضع المقياس لميزان تقدير خماسي الاستجابة على النحو التالي :

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لألفا كرونباخ لأبعاد المقياس دالة إحصائياً مما يدل على ثبات الأبعاد.

• خلاصة للمعاملات العظمى :

قام الباحث بتقنين للمقياس باستخدام المعاملات العملية الأكاديمية للتحقق من صدق وثبات المقياس خلال للفترة من ٢٠٠٥/٦/٢٥م وحتى ٢٠٠٥/٨/٢٠م أولاً: للصدق: أ. صدق المضمون (صدق الخبراء).

ب. صدق الاتساق الداخلي.

ثانياً: الثبات : أ. تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار .

ب. معامل ألفا كرونباخ

وبذلك يكون قد تم بناء المقياس والتأكد من

المفردة	موافق تماماً	موافق	متأكد	غير متأكد	غير موافق
الإيجابية	٥	٤	٣	٢	١
السلبية	١	٢	٣	٤	٥

للمقياس (١٤٥).

تأسعاً: المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية :

- المتوسطات، الانحرافات المعيارية، النسب والتكرارات، كما، معامل الارتباط لبيرسون، وبذلك يتحقق الهدف الأول من الدراسة من خلال بناء المقياس.

عرض ومنافشة وتفسير النتائج لمقياس اتجاهات العاملين بالأنشطة الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة:

وقد تدرت الدرجة الكلية للمقياس من خلال محصلة الدرجات الكلية للأبعاد الثلاثة للمقياس باعتبار أقصى قيمة = ٥ وحاصل ضرب هذه القيمة في عدد مفردات المقياس.

وكانت الدرجة الكلية للمقياس = مجموع كل بعد من الأبعاد الثلاثة .

الدرجة الكلية لكل من: للبعد الأول + البعد الثاني

+ البعد الثالث = الدرجة الكلية للمقياس.

مجموع (البعد الأول (١٣×٥) + البعد الثاني

(٨×٥) + البعد الثالث ((٨×٥) = الدرجة الكلية

النتائج والتفسيرات ونسبة التوزيع (٧) جدول

١٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التكراري	٢٤	موافق جداً		موافق		غير متأكد		غير موافق جداً		ع	م	الهدف والملاحظات	٢
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٣	٨٩,٨	٥٨١	٥٢٠,٢,٢٣١	٦٨,٥	٨٩	١٨,٥	٢٤	٨,٥	١١	٣,١	٤	١,٥	٢	٤,٤٩٢	١
١١	٦٧	٤٣٦	٥٧٢,٥٢٨	٣٠,٨	٤٠	١٨,٥	٢٤	٤٦,٣	٥٥	٣,١	٤	١,١١١	٣,١٦٢	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسكارية المستفيدين والأعضاء العاملين.	٢
١	٩٢,٧	٦٠٣	٥١٦٩,٨٧٧	٧٣,١	٩٥	٢٠,٠	٢٦	٤,٦	٦	٢,٣	٣	-	٤,١٣٩	تكرام المشيدين والفعل على تشجيعهم ضروري لتقديم الجودة بالذات.	٣
٥	٨٦,٣	٥٦١	٥١٥٤,٨٤٦	٦١,٥	٨٠	٢٢,٣	٢٩	٧,٧	١٠	٣,١	٥	١,٠٩١	٤,٣١٥	العودة تحتاج إلى نظام الخطأ والأخطاء والتسجيل.	٤
٤	٨٧,٨	٥٧١	٥١٥٥,٧٩٩	٦٠,٠٠	٧٨	٢٦,٩	٣٥	٦,٩	٩	٤,٦	٦	١,٠٩١	٤,٣٩٢	يجب تدريب العاملين على أسلوب حل المشاكل.	٥
١٢	٥٦,٥	٥٦٢	٥١٢٢,٢٣١	٥٢,٨	٧٠	٢٩,٢	٣٨	١٠,٠٠	١٣	٤,٦	٦	١,٠٩١	٤,٢٧٧	الاهتمام بتعليم الممول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة.	٦
٥	٨٦,٥	٥٦٢	٥١٢٩,٠٧٧	٥٨,٨	٧٦	٢٣,٨	٣١	١١,٥	١٥	٣,٨	٥	١,٠٩٢	٤,٢٣٣	الجودة تتطلب الابتكار والقيادة والتطوير.	٧

الترتيب	الفرق النسبي	المجموع التقديري	٢٤	مواقع جداً		مواقع		غير متأكد		غير موثوق		غير موثوق جداً		ع	م	م	البيد والمطلوبات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٢	٩٠	٥٨٥	٥١٠,٦,٥٣٨	٥١,٥	٧٦	٢٠,٠٠	٢٦	٢٦,٣	٢٩	٤,٦	٦	١,٥	٢	١,٠٢٣	٤,١٥٤		البيد تتطلب الترتيب المستمر للسلطان.	٨
١٠	٧٩	٥١٤	٥٩٠,٦,٤٤٦	٤٤,٦	٣٢	٥٢,٣	٦٨	١٦,٩	٢٢	٦,٢	٨	-	-	٠,٨١٥	٣,٩٥٣		البيد تتطلب الترتيب من نظري الأعداد والإجراءات.	٩
٩	٨٢,٣	٥٣٥	٥٩٦,٥,٣٨	٤٥,٤	٥٩	٣٦,٢	٤٧	٩,٧	١٠	٦,٢	٨	٤,٦	٦	١,٠٩٠	٤,١١٥		البيد تتطلب وضع حلول لليلة التفتيش لكل المشكلات سواء الأعضساء أو العاملين.	١٠
٨	٨٦,٥	٥٣٦	٥٩١,٥,٦٩	٣٢,١	٤٣	٤٧,٧	٦٢	١٧,٧	٢٣	١,٥	٢	-	-	٠,٧٤٧	٤,١٢٣		البيد تتطلب نظام معلومات متكامل والذي.	١١
١٣	٤٦,٨	٣٠٤	٥١٠,٦,٣٣١	٢٠,٠	٢٦	٥٥,٤	٢٧	٦,٩	٩	١٢,٣	١٦	٥,٤	٧	١,٠٨٦	٣,٧٢٣		البيد تتطلب أساليب فورية لمسألة اكتشاف الأخطاء.	١٢
٧	٨٣,٢	٥٤١	٥١١,٨,٣٣١	٥٦,٩	٧٤	١٧,٧	٢٣	١٣,٩	١٧	٩,٢	١٢	٣,١	٤	١,١٥٣	٤,١٦١٥		البيد تتطلب التفتيش وحول المبدأ الداخلي والخارجي (المسور) فائسول والمهوسر وقائس.	١٣
	٨١,٦	٦٨٤	٥٧٢,٣,٣٨	٥٠,٧	٨٣٨	٢٧,٨	٤٦٠	١٣,٨	٢٢٩	٥,١	٨٤	٢,٦	٤٣	٧,٤٦٦	٩٨,٦٩٢		مجموع البيد الكلي	

قيمة ٢٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٩,٤٨

أداتهم وتحسين كفاءتهم، كما تحرص الأكديّة على توفير الموارد والتقليل من التكاليف والمصاريف، وحرص المسؤولين والإدارات العليا بالأكديّة على توفير بيانات ومعلومات عن العملاء والمدرّبين والمعاملين مما يؤكّد على توفير نظام في الحفظ والأرشفة والتسجيل بالإضافة إلى اهتمام اللنادي بالمستفيد والتوجه بالخدمات والمنتجات نحو إرضائه بالإضافة إلى العمل على حل المشكلات التي تقابل أعضاء النادي والمعاملين فيه .

ويؤكد على ذلك علي محمد جبيل (٢٠٠٢م) (٨) حيث يشير إلى تطور أسلوب الإدارة في تطبيق تأكيد الجودة من خلال قواعد واضحة للعمل والمميزات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من تطبيقها لقواعد وفلسفات الجودة والتي تتضح من خلال تحسين سمعة المنظمة وكسب ميزات تنافسية بالإضافة إلى زيادة الثقة بمنتجات وخدمات المنظمة، ومن هذا المنطلق فقد أكد بهجت راضي (٢٠٠٢م) (٣) على أن إيمان الإدارة بفلسفة الجودة الشاملة أمر ضروري لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال والقدرة على المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة (مواظق) في المفردات أرقام (٩، ١١، ١٢) وهي على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلي:

- الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات. بنسبة مئوية قدرها ٧٩,٠%
 - الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٥%
 - الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها. بنسبة مئوية قدرها ٤٦,٨%
- ويتضح من ذلك أن هناك حرص على تحقيق الأهداف والتأكد من حسن سير العمليات للوصول إلى هذه الأهداف المرجوة، وتحرص الأكديّة على توفير نظم المعلومات المتكاملة، بالإضافة إلى قدرة

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤,٦٣٩، ٣,٦٦٢) وأن النسب المئوية تتراوح ما بين (٤٦,٨%، ٩٢,٧%) وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع مفردات البعد. وكانت الفروق لصالح الاستجابة (مواظق جداً) في المفردات أرقام (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١٣) وهي على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلي:

- تكريم للمتميزين والعمل على تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٩٢,٧%
 - الجودة تتطلب التدريب المستمر للمعاملين. بنسبة مئوية قدرها ٩٠,٠%
 - تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفة الخدمات المقدمة. بنسبة مئوية قدرها ٨٩,٨%
 - يجب تدريب المعاملين على أسلوب حل المشاكل. بنسبة مئوية قدرها ٨٧,٨%
 - الجودة تتطلب الابتكار والمبادرة والتغيير والتطوير. بنسبة مئوية قدرها ٨٦,٥%
 - الجودة تحتاج إلى نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل. بنسبة مئوية قدرها ٨٦,٣%
 - الجودة تتطلب التمسك حول الصيغ الداخلي والخارجي (العضو العامل والجمهور والمعاملين). بنسبة مئوية قدرها ٨٣,٢%
 - الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتطبيق لكل المشكلات سواء للأعضاء أو المعاملين أو المتعاملين. بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٣%
 - الاعتماد بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة. بنسبة مئوية قدرها ٥٦,٥%
- ويرجع ذلك لأوضاع المفاهيم والفلسفات المرتبطة بتطبيق الجودة من خلال الاهتمام والحاجة بالمتفوقين وتكريمهم وتشجيعهم بالإضافة لاهتمام إدارات الأكديّة بتدريب المعاملين على أحدث التقنيات والتطوير من

الأول عن الحبوب ولوجه القصور في تطبيق نظم الجودة.

ويشير محمد عبد المنعم هلال (٢٠٠٤م) (١٢) إلى أن الإدارة مسؤولة عن تفهم احتياجات ورغبات المستفيدين وأيضاً هي مسؤولة عن تطبيق الجودة بالمنظمة.

ولقد بهجت راضي (٢٠٠٢م) (٣) على ضرورة توافر الإدارة الفعالة والقدرة على فهم متطلبات الجودة الشاملة وأيمان بظلمة الجودة الشاملة كمسبب لتحقيق النجاح والمناخ.

ومن هنا يتضح أن هناك اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالأندية نحو مفهوم الجودة بنسبة ٨١,٦ % .

بينما هناك اتجاهات محايدة فيما يخص الاستعداد والفهم على من تقع مسؤولية الجودة ومشكلات الجودة سواء للمستفيدين أو الأعضاء العاملين.

وبذلك يتحقق الهدف الثاني من الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على .

ماهي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو مفهوم الجودة؟

بعض الأندية على استخدام الأساليب الإحصائية في كشف مواطن الخلل والقصور.

ويؤكد علي ذلك عبد الرحمن الحميصي (٢٠٠٠م) (٧) والذي أشار إلى أن تطبيق مواصفات الجودة وضبط الوثائق والبيانات هي مسؤولية الإدارة في المقام الأول كما أنها من العوامل الهامة في تحقيق الجودة.

وأشار لاوها فيشين ونيبيرات Laohavichien & Tipprat (٢٠٠٤م) (١٧) إلى تأثير القيادات الإدارية على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة على الوجه الذي يضمن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الفاعلية والكفاءة.

وكانت هناك فروقاً لصالح الاستجابة (غير متأكد) في المفردة رقم (٢) وهي:

- ٨٠% من مشكلات الجودة تقع ضمن مسؤولية المستفيدين والأعضاء العاملين. بنسبة مئوية قدرها ٦٧,٠%

ويرجع ذلك لعدم موافقة الكثير من آراء العينة على هذه المفردة باعتبار أن الإدارة هي المسؤولة في المقام

القرارات والنسب المئوية وكما بالنسبة للبعد الثاني
جدول (٨)

١٣٠٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢١٤	موافق جداً		موافق		غير متأكد		غير موافق		عدد موافق جداً	ع	م	البعد والفرع	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٤	٧٦,٥	٤٩٧	٥٩٠,٩٢٣	٢٠,٨	٢٧	٤٥,٤	٥٩	٣٠,٠	٣٩	١,٥	٢	٣	٠,٨٦٤	٣,٨٠٨	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة الحاجات الأعضاء والوفاء بتلك الحاجات وتحقيها.	
٣	٧٨,٠٠	٥٠٧	٥٩٠,٤٥٣٨	٢٢,٣	٢٩	٥٠,٠	٦٥	٢٤,٦	٣٢	١,٥	٢	٢	٠,٨١٥	٣,٩٠٠	في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية وسلام معدل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالأسدي وتطبيق السياسات	
٦	٦٥,٧	٤٢٧	٥٨٦,٢٣١	٩,٢	١٢	٣٢,٨	٤٤	٤٤,٦	٥٨	١٠,٠	١٣	٣	٠,٨٧٤	٣,٣٧٧	تطبيق معدل إدارة الجودة الشاملة لسحب لمرأ ضرورياً للحصول على بعض الخدمات الدولية مثل ISO 9000	
٨	٥٦,٦	٣٦٨	٥١٣١,٣٠٨	٥٥,٤	٢٧	٢٩,٢	٢٨	٨,٥	١١	٤,٦	٦	٣	٠,٩٧١	٤,٣٠٨	لجودة تعمل على تدعيم وتمكين مسجعي	

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التكراري	Σ	مواقع جدا		مواقع		غير متأكد		غير موثوق		غير موثوق جدا		ع	م	البعد والمفردات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٧	٦١,٠٠	٣٩٧	٥١٦,١٥٤	٤٣,٨	٥٧	٤٢,٣	٥٥	٦,٩	٩	٤,٦	٦	٢,٣	٣	٠,٩٢٩	٤,٢٠٨	الحركة تشمل على تغير الوضوح للمتلين وتحويل المفردات للحركة لهم وبناء الثقة بين الأفراد المملين بالثاني.	٤,٢٠٨
٢	٧٩,٤	٥١٦	٥٧٤,٤٦٢	٣٩,٦	٤٥	٤٠,٨	٥٢	١٢,٣	١٦	١١,٥	١٥	٠,٨	١	١,٠٠٣	٣,٩٦٩	الحركة تشمل على زيادة ارتباط المملين بالثاني ويستجبه وأهدافه وخدماته.	٣,٩٦٩
٥	٧٦,٠٠	٤٩٤	٥٤٤,٨٤٦	٣٩,٢	٥١	٣٦,٩	٣٥	١٥,٤	٢٠	١٢,٣	١٦	٦,٢	٧	١,٢٥٢	٣,٨٠٨	الحركة ضرورية لإجراء معدلات أعلى من الفرق والزيادة في جميع إدارات الثاني.	٣,٨٠٨
١	٨٤,٣	٥٤٨	٥١٦٥,٠٠	٤٢,٣	٥٥	٤٣,١	٥٦	١٠,٨	١٤	١,٥	٢	٢,٣	٣	٠,٨٧٢	٤,٢١٥	الحركة ضرورية لتحسين سمعة الثاني في نظر العملاء والمملين والمجاهير.	٤,٢١٥
	٧٦,٠٤	٣٩٥٤	٥٦٧,٠٧٧	٣٠,٥	٣٠,٣	٤٠,٧	٤٠,٥	٢٠,٢	١٩٩	٦,٢	٦٢	٢,٥	٢٥	٣,٠٨١	٣٩,٢٠٨	المجموع البعد الثاني	٣٩,٢٠٨

قيمة ٢٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٩,٤٨٨

ويرجع ذلك للمشاركة الفعالة للعاملين في عمليات التحسين بالإضافة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات والإجراءات الهادفة لتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة ومسئولية كل فرد عن العمل المكلف به بالإضافة للشعور بالعمل الجماعي والذي يضمن نجاح تحقيق هذه الأهداف، كما أن الفرد يلحظ المستوى الذي وصلت إليه المنظمة بالمقارنة بالمنظمات المنافسة وقيمة مشاركته الإيجابية والفاعلة لتحقيق ذلك، كما أن تطبيق الجودة يعني التركيز على العميل والمستفيد بصفة أساسية والوفاء باحتياجاته.

ويؤكد دھيراج مھروترا DheeraJ mehrotra (٢٠٠٢م) (١٥) علي أهمية العمل الجماعي والتعاوني وأهمية التقييم الشخصي كجزء من عمليات التحسين المستمر.

وكانت هناك فروقاً لصالح الاستجابة (غير متأكد) في المفردة رقم (٣) وهي:

- تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والمكس صحيح. بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٧%

وقد يكون ذلك لعدم الاتفاق حول المعايير التي من خلالها يمكن للمنظمات الرياضية الحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO ٩٠٠٠ وعدم معرفة القائمين علي الرياضة والعاملين فيها بهذه المعايير والشهادات الدولية.

ومن هنا فإن جيبير وجيل، ولغرون Geehr, Jill & Others (١٩٩٥م) (١٦) يؤكدون علي تأثير اتجاهات الموظفين والعاملين بالمنظمة علي كفاءة البرامج والأنشطة ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة والتي تؤثر بدوره علي جودة المنتج الخدمي فلا يتم بالشكل المثالي المتفق عليه.

ومن هنا يتضح أن اتجاهات العاملين نحو أهمية الجودة تعتبر اتجاهات إيجابية لحد كبير وبنسبة

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٣,٣٧٧، ٤,٣٠٨) وأن النسب المئوية تتراوح ما بين (٥٦,٦%، ٨٤,٣%) وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع مفردات البعد. وكانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق جداً) في المفردات أرقام (٥، ٧) وهي علي الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلي:

- الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي. بنسبة مئوية قدرها ٧٦,٠%

- الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٦١,٠%

ويرجع ذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تتبنى فكرة التكامل والتنسيق بين إدارات المنظمة المختلفة بالإضافة لأهمية وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتسهيل الإجراءات اللازمة لنجاح عمليات الجودة.

بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق) في المفردات أرقام (١، ٢، ٤، ٦) وهي علي الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلي:

- الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وبممتلكاته وأهدافه وختماته. بنسبة مئوية قدرها ٧٩,٤%

- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق الهولات. بنسبة مئوية قدرها ٧٨,٠%

- نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها. بنسبة مئوية قدرها ٧٦,٥%

- الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتتسيق بين إدارات النادي ككل. بنسبة مئوية قدرها ٥٦,٦%

٦٧,٠٠% وتعرض مدى استيعاب العاملين لضرورة تطبيق الجودة ونسبة مرتفعة إذا ما وضعنا في الاعتبار عدم انخراط العاملين في برامج تزويد الوعي بالجودة وعدم تطبيقها بالأندية حتى الآن، بينما توجد اتجاهات غير مؤكدة بالنسبة للوعي بأهمية تطبيق الجودة للحصول على الشهادات الدولية مثل ٩٠٠٠ ISO كأحد الشهادات التي توضح مدى التحسين في

المنظومة الإدارية والخدمية بالمنظمات. وبذلك يتحقق الهدف الثالث للدراسة من خلال الاجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على:
ما هي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهمية الجودة ؟

جدول (٩)
لتكررات والنسب المئوية وكا ٢ بالنسبة للبند ثالث

١٣٠٠ ن

الترتيب	الوقت المتوسط	المجموع التكراري	١٤	مواقع جدا		مواقع		غير متأكد		غير موثوق		غير موثوق جدا		ع	م	البند والملاحظات
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
١	٨٦,٠٠	٥٣٣	٥١١١,٣٨٥	٥٦,٢	٧٣	١٧,٧	٢٣	١١,٥	١٥	٩,٢	١٢	٥,٤	٧	١,٢٧٨	٤,١٠٠	١ البيروت تهتم بزيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف أداء العمليات والأشغال.
٢	٧٧,٢	٥٠٢	٥٨٥,٣٣١	٥٩,٣	٦٨	١٣,٨	١٨	١٢,٣	١١	١٠,٨	١٤	١٠,٨	١٤	١,٤٢٩	٣,٨٦٢	٢ البيروت تفضل على زيادة جهد العمل على منتجات ذاتي كفاءة لجودتها وتقليل سعرها.
٣	٨٥,٥	٥٥٦	٥١٤٨,٩٢٣	٤٠,٠	٥٢	٥١,٥	٦٧	٥,٤	٧	٦,٣	٣	٠,٨	١	٠,٧٢٧	٤,٢٧٧	٣ البيروت تفضل على رفع الفرع المئوية للمالين.
٤	٨٤,٠٠	٥٤٦	٥١٣٩,٣٠٨	٦٠,٨	٧٩	١٥,٤	٢٠	١١,٥	١٥	٧,٧	١٠	٤,٩	٦	٤,٢٠٠	٤,١٩٠	٤ البيروت تفضل على مستوي زيادة الجاهز أو الاستثمارات.
٥	٨٦,٠٠	٥٥٩	٥١٢٠,٣٠٨	٥٣,١	٦٩	٥٥,٤	٣٧	١٤,٦	١٩	٣,١	٤	٠,٨	١	٠,٨٨٦	٤,٣٠٠	٥ البيروت تفضل على تحقيق الفرع المئوية للمالين.

الترتيب	الوقت القياسي	المجموع التقديري	T/S	مؤلف جيد		مؤلف		غير متأكد		غير مؤلف		غير مؤلف جيد		ع	م	قيد والمشارك	م
				%	د	%	د	%	د	%	د	%	د				
٥	٨٢,٦	٥٣٧	٥٨٥,٨١٥	٣١,٥	٤١	٥٠,٨	٧٢	٧,٧	١٠	٥,٤	٧	-	-	٠,٧٧٢	٤,١٣١	تمثل الجريدة على تكوين مجموعة طبقية عن القادي في بيئة العمل لسدي العملين	
٨	٦٥,٧	٤٢٧	٥٧٩,٣٠٨	٧,٧	١٠	٣٢,١	٦٦	١٦,٢	٢١	١٣,١	١٧	١٢,٢	١٦	١,١١٧	٣,٢٨٥	تمثل الجريدة على زيادة البيانات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتجات للعمل المتبقي.	
٣	٨٥,٢	٥٣٤	٥١١٣,٥٢٨	٢٢,٣	٢٩	٧١,٥	٩٣	٠,٨	١	٥,٤	٧	-	-	٠,٦٦٢	٤,١٠٨	المجموعة تمثل على الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات والصناعات والتقنيات والقادي.	
	٨٤,٤	٤٣٩	٥٦١,٩٠٥	٤٠,٥	٤٢١	٣٨,١	٣٩٦	١٠,٠٠٠	١٠,٤	٧,١	٧٤	٤,٣	٤٥	٥,٤٨٦	٤٨,٥٣	مجموع قيد التفتيش	١
	٨٠,٨	١٥٢٣٨	٥٤٧,٦٣١	٤٣,٣	١٥٦٢	٣٥,٠	١٢٦١	١٢,٥	٤٥٢	٦,١	٢٢٠	٣,١٢	١١٣	١٣,٧٧	١٨٦,٤	مجموع القيد	٣١

قيمة ٢٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٩,٤٨٨

المنظمة وتحقيق الأرباح وتوفير مناخ ملائم للاستثمار.
بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة (مواظق) في
المفردات أرقام (٣، ٦، ٧، ٨) وهي على الترتيب
وفقاً لنسبتها المئوية كما يلي:

- الجودة تعمل على رفع الروح المعنوية
للعاملين. بنسبة مئوية قدرها ٨٥,٥%
- الجودة تعمل على الاستخدام الأمثل للأجهزة
والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي. بنسبة مئوية
قدرها ٨٥,٣%

- تعمل الجودة على تكوين صورة طيبة عن
النادي في بيئة العمل لدى العاملين بنسبة مئوية قدرها
٨٢,٦%

- تعمل الجودة على زيادة المبيعات ومن ثم
الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.
بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٧%

ويرجع ذلك لكون العاملين على دراية بواجباتهم
وأدوارهم التي تؤدي إلى رفع مستوى المنظمة
والوصول بها إلى المنافسة العالية بين المنظمات
الأخرى، كما أن تطبيق نظم الجودة يأتي من خلال
الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتي تشمل الأجهزة
والأدوات والصالات، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة
تهدف إلى تكوين صورة طيبة عن المنظمة المطبقة
فيها نظام الجودة.

ويؤكد على ذلك بهجت راضي ويحيى
الجويوشي (٢٠٠٤م) (٤) من حيث اعتبار أن العاملين
أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات وضرورة توفير
نظام المعلومات والإمكانات والتدريب المستمر للعاملين
للنجاح في تحقيق متطلبات الجودة بالمنظمات الرياضية
وبذلك يتضح الإجابة على السؤال الثالث الذي يشير
إلى:

ماهي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو
أهداف الجودة ؟

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات تتراوح ما
بين (٤,٣٧٧، ٤,٣٠٨) وأن النسب المئوية تتراوح
ما بين (٥٦,٦%، ٨٤,٣%) وأن هناك فروقاً ذات
دلالة إحصائية في جميع مفردات البعد. وكانت الفروق
لصالح الاستجابة (مواظق جداً) في المفردات أرقام
(١، ٢، ٤، ٥) وهي على الترتيب وفقاً لنسبتها
المئوية كما يلي:

- تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين
الأندية المناظرة والمنافسة بنسبة مئوية قدرها ٨٦,٠%
- تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل
الطويل سواء على مستوي زيادة الجماهير أو
الاستثمارات. بنسبة مئوية قدرها ٨٤,٠%

- الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف
أداء العمليات والأنشطة. بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٠%
- الجودة تعمل على زيادة إقبال العميل على
منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
بنسبة مئوية قدرها ٧٧,٢%

ويرجع ذلك لعدم وجود اختلاف حول أهداف
الجودة وتحقيقها للريادة في السوق والارتقاء بمستوى
الأداء والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات
الخدمية والتي تعتبر الأندية جزء منها، كما أن تطبيق
نظم ومبادئ الجودة يشجع الاستثمارات على المدى
البعيد ويزيد من جماهيرية النادي وقدرته على
المنافسة، كما أن تخفيض التكلفة وزيادة إقبال العميل
هو أحد أهم المحاور الرئيسية التي تهدف إليها الجودة.

ويؤكد لاهوا فيشين وتيبارات Laohavichien
Tipparat (٢٠٠٤م) (١٧) على دور الإدارة في
تحقيق جودة الأداء ومدى التأثير الإيجابي للتقادة في
نجاح عمليات الجودة وتخفيض التكلفة وتحسين مستوى
المنظمة بين المنظمات الأخرى.

ومن هذا المنطلق فإن الاتجاهات إيجابية بدرجة
كبيرة وبنسبة ٨٠,٨% نحو أهداف الجودة ومدى
قدرتها على تحقيق الميزات التنافسية وتحسين صورة

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء المنهج والمعالجة الإحصائية توصل الباحث للاستنتاجات التالية :

(أ) فيما يخص لفئة الجودة بالأندية الرياضية هناك اتجاهات إيجابية جداً نحو:

- تكريم المتميزين والعمل على تشجيعهم ضروري لدعم الجودة.
- التدريب المستمر للعاملين أحد متطلبات الجودة.
- تكريب العاملين على أسلوب حل المشاكل أحد دعائم الجودة.

- ضرورة الابتكار والمبادرة والتطوير.

- وجود نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل أحد متطلبات الجودة.

- تمحور الإدارة حول العميل الداخلي والخارجي.

- هناك اهتمام بتقديم حلول للمشكلات ومتابعة التنفيذ كأحد مفاهيم الجودة الضرورية.

اتجاهات إيجابية نحو ما يلي:

- الجودة تتطلب للتأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.

- الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.

- الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.

(ب) فيما يخص أهمية الجودة بالأندية الرياضية:

هناك اتجاهات إيجابية جداً نحو أهمية الجودة والتي تتضح من خلال:

- ضرورة الجودة لإحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.

- الجودة توفر الموضوع للعاملين وتوفر المعلومات المرتبطة لهم .

هناك اتجاهات إيجابية نحو:

- الجودة تسهم في زيادة ارتباط العاملين بالنادي ومنتجاته وأدائه.

- الجودة تحقق الميزة التنافسية في تسويق أنشطة وخدمات النادي.

- نظام الجودة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات .

- الجودة تعمل على تدعيم وترابط إدارات النادي.

اتجاهات غير مؤكدة نحو:

- تطبيق مخطط الجودة الشاملة أصبح ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.

(ج) فيما يخص أهداف الجودة بالأندية الرياضية:

هناك اتجاهات إيجابية جداً نحو:

- الجودة تسهم في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المنافسة .

- الجودة تحقق النمو في الأجل الطويل على مستوى الجماهير والاستثمارات.

- الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة .

هناك اتجاهات إيجابية نحو:

- الجودة تزيد من إقبال العميل على المنتجات بالنادي نتيجة جودة هذه المنتجات وانخفاض سعرها.

- الجودة ترفع الروح المعنوية للعاملين .

- للجودة تزايد من المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي.

الاتجاهات غير المؤكدة (المحايدة):

ثانياً: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات وأهداف ومشكلة ولبعد

للدراسة والعيونة يوصي الباحث بما يلي:

• زيادة الوعي بأن مشكلات الجودة تقع ضمن مسئولية الإدارة.

- للنهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥م.
٧. عبد الرحمن الحمضى : اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٠، ع ١٤، الرياض، أبريل ٢٠٠٠م.
٨. على محمد جبالي: تقديم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية على الشركات الحاصلة على الأيزو ٩٠٠٠ والأيزو ١٤٠٠٠، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٩. كمال درويش ، أشرف عبد المعز : المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠م.
١٠. محمد حسن عبد الرحمن المهنا: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية للتربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م
١١. محمد حسن علاوى : علم النفس الرياضي، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٥م.
١٢. محمد عبد المنعم هلال: قياس جودة الخدمة فى المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.
١٣. محمد محمد الحماصى: بناء مقياس اتجاهات الإدارة المدرسية نحو التربية الرياضية المدرسية، بحوث مؤتمر رؤية مستقبلية للتربية البدنية والرياضة فى الوطن العربى، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد الرابع، القاهرة، ٢٢ - ٢٤ ديسمبر ١٩٩٣م.
١٤. محمود إسماعيل طلبة إبراهيم: دراسة مقارنة فى الاتجاهات نحو النشاط الرياضى بين تلاميذ وتلميذات المرحلة الثانوية بمدينة المنيا، بحوث مؤتمر

- زيادة الوعي بأن تطبيق مدخل إدارة الجودة مطلباً ضرورياً لحصول على شهادات الأيزو وغيرها من الشهادات الدولية المرتبطة باعتماد نظم الإدارة.
- تخطيط وتنظيم برامج تطبيقية للوعي بمفهوم و فلسفة وأهمية وأهداف الجودة الشاملة.
- التمهيد لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال منظمات معتمدة لمراجعة نظم الجودة.

للمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم نزيه محمد : تطبيق أسلوب الفجوة فى قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٢. أسام صائق، فؤاد أبو حطب: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائى فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١م.
٣. بهجت عطية راضى : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية للمعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٤. بهجت عطية راضى ، يحيى محمد الجيوشى : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة شباب، بجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضة، إنتاج علمى، المنوفية، ٢٠٠٤م.
٥. ديويلوب فأن دالين ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون: مناهج البحث العلمى فى التربية الرياضية وعلم النفس، مكتبة الأجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م.
٦. سيد محمد غفيم : سيكولوجية الشخصية، مكتبة

United States And Thailand, Climson
University, 2004.

رؤية مستقبلية للتربية الرياضية المدرسية، المجلد
الثالث، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان،
القاهرة، ٢٣-٢٥ ديسمبر ١٩٩٢م.

ثقافياً: المراجع باللغة الأجنبية:

١٥. Dechernaj Mehrotra:
Total Quality Management In Academics
Daniel & Whiteman: The Application Of
Total Quality In Construction Field
Operations, University Of Florida, 2002.
١٦. Geehr, Jill & Others:
Quality Circles : The Effects Of Varying
Degrees Of Voluntary Participation On
Employee Attitudes And Program Efficacy
, Educational And Psychological
Measurement, 1991.
١٧. Laohavichien &
Tipprat: L21' Eadership And Quality
Management: A Comparison Between The

المراجعات

- مرفق (١) قائمة الخبراء .
- مرفق (٢) الصورة الأولى (للمهيدية)
- لمقاييس اتجاهات العاملين نحو الجودة .
- مرفق (٣) الصورة الثانية لمقاييس اتجاهات
العاملين نحو الجودة.
- مرفق (٤) الصورة الثالثة لمقاييس اتجاهات
العاملين نحو الجودة.
- مرفق (٥) الصورة النهائية لمقاييس اتجاهات
العاملين نحو الجودة.

مرفق (١)

قائمة الخبراء*

م	اسم الخبير	التوصيف
١	أ.د/ حامد زهران	أستاذ علم النفس - كلية التربية - جامعة عين شمس
٢	أ.د/ سونيا البكري	أستاذ الإدارة ورئيس قسم الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات-جامعة مصر ٦ أكتوبر
٣	أ.د/ عصام الهلالي	أستاذ الاجتماع الرياضي- جامعة حلوان
٤	أ.د/ علي الشويخيبي	أستاذ أصول التربية ورئيس مركز البحوث - كلية التربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د/ عمار حامد	أستاذ إدارة الجودة - الجامعة الأمريكية
٦	أ.د/ كامل عمران	أستاذ الإدارة ووكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث - جامعة القاهرة.

مرفق (٢)
الصورة الأولى (التمهيدية)

م	المقالة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
١	أولاً: مفهوم الجودة					
٢	الجودة هي مسئولية الإدارة العليا بالنادي.					
٣	تحسين الجودة هدف مستمر لا ينتهي.					
٤	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكاليف الخدمات المقدمة.					
٥	جميع مشروعات التحسين النادي تتم في خطوات متتالية المشروع يلي المشروع.					
٦	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية المستفيدين والأعضاء العاملين .					
٧	الوعي بالحاجة إلى التحسين وتوفير فرص التحسين لذي العاملين إلهدي دعائم الجودة.					
٨	هناك ضرورة لوضع أهداف لسلوبة التحسين المستمر بالنادي.					
٩	هناك ضرورة لوجود التنظيم المناسب للوصول إلى الأهداف المرجوة.					
١٠	تطوير إمكانات التدريب للعاملين لحد دعميات الجودة.					
١١	أنجز المشاريع التي تؤدي إلى حل إلسي لمشاكل داخل المنظمة.					
١٢	هناك أهمية لتسجيل وكتابة تقارير التقدم الدورية بالنادي.					
١٣	تكريم للمتميزين والعمل علي تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
١٤	مراجعة للنتائج مع الأهداف والاهتمام بالتنفيذ المرتدة عن طريق الاتصال من الإجراءات المعوقة للجودة.					
١٥	الجودة تحتاج إلى نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل .					
١٦	المحافظة على قوة الدفع وجعل التقدم السنوي جزءاً					

م	المصارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	من أنظمة وأعمال النادي ضروري لتأكيد الجودة.					
١٦	ضرورة مشاركة العاملين في مشاريع التحسين.					
١٧	يجب تدريب العاملين على أسلوب حل المشاكل.					
١٨	ضرورة الدعم الكامل من الإدارة أحد متطلبات الجودة.					
١٩	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة .					
٢٠	عمليات التحسين هي عمليات مستمرة لا تنتهي.					
٢١	الجودة تتطلب دعم الإدارة العليا وهي إحدى مسؤولياتها الرئيسية.					
٢٢	الجودة تتطلب أساليب وإجراءات جديدة في إدارة العمل.					
٢٣	الجودة تتطلب الابتكار والمبادرة والتغيير والتطوير.					
٢٤	لجودة تتطلب الاستمرار نحو التحسين.					
٢٥	الجودة تتطلب مشاركة لكل العاملين بفعالية.					
٢٦	الجودة تتطلب التدريب المستمر للعاملين.					
٢٧	الجودة هي تحسين الإنتاج والأنشطة وتخفيض التكاليف.					
٢٨	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
٢٩	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.					
٣٠	الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بأهميتها وماهيتها.					
٣١	الجودة تتطلب التحفيز والمكافأة والعقاب.					
٣٢	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
٣٣	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الأثر لائق وتصحيحها.					
٣٤	الجودة تتطلب التمحور حول العميل الداخلي					

م	المقالة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	والخارجي (المضو العامل والجمهور والعاملين).					
	ثقافياً: أهمية الجودة.					
١	تطبيق نظام الجودة الشاملة بالنادي يؤدي إلى تخفيض للتكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد على الاستثمار).					
٢	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها .					
٣	في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات.					
٤	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات لدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٥	الجودة تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.					
٦	الجودة تعمل على تدعيم الترابط والتتسيق بين إدارات النادي ككل.					
٨	الجودة تعمل على توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي.					
٩	الجودة تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالنادي وبمنتجاته وأهدافه وخدماته.					
١٠	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
١١	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظر العملاء والعاملين والجمهور .					
١٢	الجودة ضرورة لانخفاض شكوى المستفيدين والعملاء من عدم جودة الخدمة والأنشطة					

م	العبرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	المقدمة لهم.					
	ثالثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تستهدف تحقيق الأرباح دون النظر لرضا العملاء والمستفيدين .					
٢	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٣	الجودة تعمل على تحسين الجودة النهائية للمنتج الخدمي بالنادي.					
٤	الجودة أحد محددات الاستراتيجية التسويقية التنافسية بالنادي.					
٥	الجودة تعمل على زيادة إقبال العميل على منتجات النادي كنتيجة لجودتها وتخفيض سعرها.					
٦	الجودة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٧	لجودة تساعد في بناء انطباع جيد عن إدارة النادي					
٨	الجودة تعمل على إتاحة فرص أكبر للتسويق الداخلي والخارجي.					
٩	الجودة تعمل على تقليل الحصة السوقية.					
١٠	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء على مستوى زيادة الجماهير أو الاستثمارات.					
١١	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المناظرة والمنافسة.					
١٢	تعمل الجودة على تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئة العمل لدى العاملين .					
١٣	المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للنادي.					
١٤	تعمل الجودة على زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
١٥	تراعي الجودة التصميم الجيد للمنتجات والأنشطة والخدمات.					
١٦	تساعد الجودة على التخطيط الأفضل للمنتجات الخدمية وتنويعها.					

م	المبصرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
١٧	تعمل الجودة على التطوير والتحسين المستمر للمنتجات التي يقدمها النادي.					
١٨	الجودة تعمل على الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					
١٩	تعمل الجودة على تشجيع التعاون والتتسيق بين إدارات النادي المختلفة.					
٢٠	تساهم الجودة في كسب رضا العاملين بخفض النظر عن العملاء والجماعير ومدى استمرارهم في التعامل مع النادي.					



قسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين

المسيد الأستاذ الدكتور/

بعد التحية ...

أرجو الاستمالة برأي سيدتكم حول أبعاد ومفردات المقبول حيث يقوم الباحث بدراسة حول اتجاهات الممارسين بالأندية نحو إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الفلسفة تستهدف التحسين المستمر لخدمات وأنشطة النادي.

• مع ملاحظة أن هذه المطومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

..

الباحث

د. بهجت راضي

مرفق (٣)

الصورة الثقبية

م	العبرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهوم الجودة					
١	الجودة مسئولية الإدارة العليا بالنادي.					
٢	تحسين الجودة هدف مستمر.					
٣	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفة الخدمات المقدمة.					
٤	جميع مشروعات التحسين النادي تتم في خطوات متتالية المشروع يلي المشروع.					
٥	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية المستفيدين والأعضاء العاملين.					
٦	هناك ضرورة لوضع أهداف لعملية التحسين المستمر بالنادي.					
٧	هناك ضرورة لوجود التنظيم المناسب للوصول إلى الأهداف المرجوة.					
٨	تطوير إمكانات التدريب للعاملين أحد دعائم الجودة.					
٩	تكريم المتميزين والاعمال على تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
١٠	مراجعة النتائج مع الأهداف والاهتمام بالتنفيذ المرتدة عن طريق الاتصال من الإجراءات المعوقة للجودة.					
١١	الجودة تحتاج إلى نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل.					
١٢	المحافظة على قوة الدفع وجعل التقدم الملوي جزءاً من أنظمة وأعمال النادي ضروري لتأكيد الجودة.					
١٣	ضرورة مشاركة العاملين في مشاريع التحسين.					
١٤	يجب تدريب العاملين على أسلوب حل المشاكل.					
١٥	ضرورة الدعم الكامل من الإدارة لأحد متطلبات الجودة.					
١٦	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة.					
١٧	عمليات التحسين هي عمليات مستمرة لا تنتهي.					

م	المصنرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
١٨	الجودة تتطلب دعم الإدارة العليا وهي إحدى مسؤولياتها الرئيسية.					
١٩	الجودة تتطلب أساليب وإجراءات جديدة في إدارة العمل.					
٢٠	الجودة تتطلب الابتكار والمبادرة والتغيير والتطوير.					
٢١	الجودة تتطلب مشاركة العاملين بفعالية.					
٢٢	الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين.					
٢٣	الجودة هي تحسين الإنتاج والأنشطة وتخفيض التكاليف.					
٢٤	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
٢٥	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.					
٢٦	الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بهايتها.					
٢٧	الجودة تتطلب التحفيز والمكافأة والعقاب.					
٢٨	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
٢٩	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.					
٣٠	الجودة تتطلب التمسك حول العمل الداخلي والخارجي (المعنى العامل والجمهور والعاملين).					
٣١	الجودة أحد محددات الاستراتيجية التسويقية التنافسية بالنادي.					
٣٢	الجودة تساعد في بناء انطباع جيد عن إدارة النادي .					
	ثباتاً: أهمية الجودة.					
١	تطبيق نظام الجودة الشاملة بالنادي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد على الاستثمار).					
٢	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.					
٣	يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها					

م	المقالة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
١	الأندية.					
٤	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٥	الجودة تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.					
٦	الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتتبع بين إدارات النادي ككل.					
٧	الجودة تعمل علي تنمية الشعور باستقلال الأفراد العاملين والشعور بالتنافس والرغبة في المجد الشخصي.					
٨	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي.					
٩	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وأهدافه وخدماته.					
١٠	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلى من التسوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
١١	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظر العملاء والعاملين والجمهور.					
	ثلاثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تستهدف تحقيق الأرباح دون النظر لرضا العملاء للمستهلكين.					
٢	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٣	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٤	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٥	الجودة تعمل علي إتاحة فرص أكبر للتسويق الداخلي والخارجي.					
٦	الجودة تعمل علي تقليل الحصة السوقية.					

٢	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
٧	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء على مستوى زيادة الجماهير أو الاستثمارات على الخدمات لدخل النادي.					
٨	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المنافسة والمنافسة.					
٩	تعمل الجودة على تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئة العمل لدى العاملين .					
١٠	تعمل الجودة على زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
١١	تراعي الجودة لتصميم الجيد للمنتجات والأنشطة والخدمات.					
١٢	الجودة تعمل على الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					
١٣	تساهم الجودة في كسب رضا العاملين بغض النظر عن العملاء والجماهير واستمرارهم في التعامل مع النادي.					

مرفق (٤)

الصورة الثالثة

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهوم الجودة:					
١	الجودة هي مسئولية الإدارة العليا بالنادي.					
٢	تحسين الجودة هدف مستمر لا ينتهي.					
٣	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكاليف الخدمات المقدمة.					
٤	جميع مشروعات التحسين للنادي تتم في خطوات متتالية المشروع يلي المشروع.					
٥	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية المستفيدين والأعضاء العاملين.					
٦	تطوير إمكانات للتدريب للعاملين أحد دعامات الجودة.					
٧	تكرم المتميزين والعمل على تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
٨	الجودة تحتاج إلى نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل.					
٩	يجب تدريب العاملين على أسلوب حل المشاكل.					
١٠	ضرورة الدعم الكامل من الإدارة لأحد متطلبات الجودة.					
١١	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة.					
١٢	الجودة تتطلب أساليب وإجراءات جديدة في إدارة العمل.					
١٣	الجودة تتطلب الابتكار والمبادرة والتغيير والتطوير.					
١٤	الجودة تتطلب مشاركة العاملين بفعالية.					
١٥	الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين.					
١٦	الجودة هي تحسين الإنتاج والأشعة وتخفيض التكاليف.					
١٧	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
١٨	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.					
١٩	الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بمهامها.					

م	الصفة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
٢٠	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
٢١	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.					
٢٢	الجودة تتطلب للتمحور حول العميل الداخلي والخارجي (المضو الملل والجمهور والعمالين).					
٢٣	الجودة أمد محدث الاستراتيجية للتسوية للتنفسية بالنادي.					
٢٤	الجودة تساعد في بناء انطباع جيد عن إدارة النادي.					
	ثقلاً: أهمية الجودة.					
١	تطبيق نظام الجودة الشاملة بالنادي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد علي الاستثمار).					
٢	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة لاحتياجات الأعضاء وفوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.					
٣	بمساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية.					
٤	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والمكس صحيح.					
٥	الجودة تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.					
٦	الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات النادي ككل.					
٧	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعمالين وتوافير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العمالين بالنادي.					
٨	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العمالين بالنادي وأهدافه وخدماته.					
٩	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلى من التفوق					

م	العصارة	مؤلف جداً	مؤلف	غير متأكد	غير مؤلف	غير مؤلف جداً
	والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
١٠	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظر العملاء والعاملين والجمهور.					
	تلقاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تستهدف تحقيق الأرباح دون النظر لرضا العملاء المستفيدين.					
٢	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٣	الجودة تعمل على زيادة إقبال العميل على منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٤	الجودة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٥	الجودة تعمل على إتاحة فرص أكبر للتسويق الداخلي والخارجي.					
٦	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء على مستوى زيادة الجمهور أو الاستثمارات على الخدمات داخل النادي.					
٧	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المنافسة والمناظرة.					
٨	تعمل الجودة على تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئة العمل لدى العاملين .					
٩	تعمل الجودة على زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
١٠	تراعي الجودة التصميم الجيد للمنتجات والأنشطة والخدمات.					
١١	الجودة تعمل على الاستخدام الأمثل للأجهزة والأنوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					
١٢	تساهم الجودة في كسب رضا العملاء بغض النظر عن الصلاء والجمهور ومدى استمرارهم في التعامل مع النادي.					



قسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين

المسود الأستاذ الدكتور /

بعد التحية ،،،

برجاء الإجابة علي مفردات المقبول حيث يقوم الباحث بدراسة حول اتجاهات العاملين بالأكاديمية نحو إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تستهدف التحسين المستمر لخدمات وأنشطة النادي.

• مع ملاحظة أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بيانات شخصية:

الاسم:
الوظيفة:
النادي الذي تعمل به:
سنوات الخبرة:
عدد سنوات العمل بالنادي:

مرافق (٥)
الصورة النهائية

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهوم الجودة					
١	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفة الخدمات المقدمة.					
٢	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية المستفيدين والأعضاء العاملين.					
٣	تكريم المتميزين والعمل على تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
٤	الجودة تحتاج إلى نظام للحفاظ والأرشفة والتسجيل .					
٥	يجب تدريب العاملين على أسلوب حل المشاكل.					
٦	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة.					
٧	الجودة تتطلب الابتكار والمهارة والتغيير والتطوير.					
٨	الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين.					
٩	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
١٠	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.					
١١	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
١٢	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.					
١٣	الجودة تتطلب التصحور حول العمل للداخلي والخارجي (العضو العامل والجمهور والعاملين).					
	ثانياً: أهمية الجودة.					
١	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.					
٢	يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية.					
٣	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً					

م	المصنوعة	مؤلف جدا	مؤلف متعدد	غير مؤلف	غير مؤلف	غير مؤلف
	الحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٤	الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتكسيق بين إدارات النادي ككل.					
٥	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي.					
٦	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وأهله وخمته.					
٧	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
٨	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظر الصلاه والعاملين والجمهور .					
	ثالثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفض تكاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٢	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٣	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٤	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء علي مستوى زيادة الجماهير أو الاستثمارات علي الخدمات داخل النادي.					
٥	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المنافسة والمناخسة.					
٦	تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئة العمل لدي العاملين .					
٧	تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
٨	الجودة تعمل علي الاستعداد الأمثل للأجهزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					

دور المشاركة المعلوماتية في النجاح بصلية
التخطيط لخلافة الأعمال بالأعمال العائلية

The role of informatics collaboration in succession
planning success in family business

من إعداد

الدكتورة / مها محمود طلعت مصطفى

them to solve many problems faced by business organizations today, the work under computer networks is necessary to develop relations between the personnel within the organization, thereby reducing the likelihood of disputes between individuals, and this paper assumes that it can support the link between workers from family members and non-family members in family firms in the sequence in administration Then a succession of acts, which allows integration, including through computer networks, whether internal or external.

Keywords

Succession planning , family organization, information systems networked organization.

ملقمة

تحتاج المنظمات بصفة عامة والعائلة بصفة خاصة لمشاركة المعلومات فيما بينها، وذلك للتغلب على الضغوط التي تواجهها أو تقع تحتها مثل ضغوط النظم السيسية، والاجتماعية

التعاقب في الإدارة في أعمال العائلات

تتميز بعض الأعمال ذات الملكية الخاصة بأنها أعمال عائلية بمعنى أن هناك ثلاثة أو أربعة أفراد ينتمون لنفس العائلة يملكون القوة والسلطة والأصول للمنشاء، وتقابل هذه المنشآت مشكلة في عملية التعاقب في الإدارة في نهاية الدورة للزمينة للعمل والتي تنمى نقل السلطة والقوة والملكية لأصول المنشأة من الجيل

المستخلص

تحاول المنظمات حالياً الخروج من الأشكال العديدة من البيروقراطية، والدخول إلى الأنواع الحديثة من المنظمات مثل المنظمة للشبكة، وهى عبارة عن المنظمة التي يتم الاتصال بين أجزائها بشبكات الكمبيوتر حتى يمكنها مشاركة المعلومات مما يمكنها من أن تحل العديد من المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، فقد أدى العمل في ظل شبكات الكمبيوتر إلى تطوير العلاقات بين الأفراد للعاملين داخل المنظمة، مما يقلل من احتمالات حدوث نزاعات بين أفراد العاملين بها، وتفترض هذه الورقة أنه يمكن دعم الصلة ما بين العاملين من أعضاء العائلة وغير أعضاء العائلة في الشركات العائلية في مرحلة التعاقب في الإدارة ثم خلافة الأعمال، مما يتيح تحقيق التكامل بينهم من خلال شبكات الكمبيوتر سواء الداخلية أو الخارجية.

الكلمات الأساسية

مرحلة التعاقب في الإدارة، أعمال العائلات، المنظمة المشاركة، نظم معلومات المنظمة العائلية.

Abstract in English:

The recent Organizations are currently trying to find ways to emerge from the many forms of bureaucracy, and access to modern types of organizations such as networked, which is about organization, that has communications between the parts of it by the use of computer networks so that they can share information enabling

٢٠ مليار جنيه مصري.

- ٦- يصل حجم تلك الشركات إلى ٩٥% من إجمالي الشركات في منطقة الشرق الأوسط.
- ٧- يوجد ألف (١٠٠٠) منشأة عائلية في مصر.
- ٨- تمتلك وتدير ٥٠% من السوق المصري.
- ٩- تسيطر على ٩٠% من شبكات التوزيع الداخلي.

٦- تسيطر على ٦٠% من وسائل النقل.

٧- تسيطر على ٨٠% من الأراضي الزراعية.

٨- تسيطر على ٩٠% من قطاع السياحة.

٩- تسيطر على ٦٥% من الأنشطة الهندسية.

قضايا تخطيط تعاقب الأعمال التجارية العائلية

تخطيط تعاقب الأعمال يجب أن يكون له الأولوية في كل عمل عائلي. عاجلاً أم آجلاً، كل شخص يريد التقاعد. لكن إذا كان يمتلك عمل عائلي، فالتقاعد ليس فقط مسألة تقرير أن يقل من العمل في المكتب بصورة أكثر. بالإضافة إلى أنه يضمن أن يكون لديه مال كافٍ للتقاعد، السؤال الذي يجب أن يصبح أساسياً. هو من الذي سيتولى العمل بعد مرحلة التقاعد؟ ومتى سيتم تقليل الوجود في داخل العمل تمهيداً لمرحلة التقاعد؟ كيف ستتحول الملكية؟ وهل الأعمال ستواصل بعد التقاعد أو سيتم بيعها؟

تخطيط تعاقب الأعمال يجب أن يُدرس هذه القضايا، بدءاً من الانتقال الهادئ بين المدير الحالي والمالكين المستقبليين للأعمال. في الأعمال التجارية العائلية، يمكن أن يكون التخطيط للتعاقد معقد خصوصاً بسبب العلاقات والعواطف المتضمنة له ولأن هناك العديد من مواضيع التقاعد المرتبطة بهذا الموضوع مثل الشيخوخة، الموت، والشئون المالية.

في معظم الحالات، ترجع الأسباب في صعوبة التخطيط للتعاقد في الإدارة إلى الضرب أو الفراغ المتألمة، وكلاهما يعتبران من الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند عمل خطة لتعاقب الأعمال عائلية.

الأقدم إلى الجيل الأحدث، والتعاقب الإداري هي عملية لابد من التخطيط لها جيداً، حتى يمكن مساعدة ملاك أعمال العائلات على إدارة التفاعل المتعد ما بين العائلة والمنشأة، طالما يحاولون السعي وراء إنشاء شركة أكثر فعالية وربحية وسمعة طيبة.

والتعاقب في الإدارة بالشركات العائلية لا يعتبر حدثاً، ولكنه نهاية تستغرق سنوات، ولتحديد الذي يولاه ملاك الأعمال هو للتخطيط لعملية المغادرة من شركاتهم الخاصة، والإختبار النهائي الذي يسهم به للمالك هو كيف يمكنه ضمان نجاح الأعمال بعد ذهابه بعيداً عنه.

العديد من ملاك الأعمال للناجحة يمكنهم توقع الطلبات الحالية والمستقبلية للشركة العائلية، مع الأخذ لبعض الإعتبار لما سيحدث للأعمال بعد التقاعد، وبعض الملاك يهربون من عملية التخطيط للتعاقد في الإدارة لأن هذه العملية تبدو صعبة، بينما يفترض الآخرون أنهم يمكنهم الإنتظار لأطول فترة ممكنة حتى تتم عملية التقاعد.

وبالنسبة للعديد من ملاك الأعمال فإن عملية التخطيط لتعاقب في الإدارة تكون مستحقة نظراً للأمور العاطفية المتعلقة بها، ومن البساطة أن تفكر أن عملية مراقبة الملاك لأعمالهم وهي تعامل معاملة الشركة، تعتبر مؤلمة جداً خصوصاً إذا كان المالك مرتبط جداً بأعماله، أو أن يتصور المالك أنه لن يمكنه إدارة أعماله الخاصة مرة أخرى إلى الأبد. فبينما يعتبر لتعاقب في الإدارة مهم جداً لكل أنواع الأعمال يعتبر مهم جداً خصوصاً لأعمال العائلة، حي أمور الأعمال تمل لأن تكون مرتبطة بالعلاقات داخل العائلة، وكذلك تعاملات المالك للمستقبلية.

حقوق علة عن الأعمال العائلية في مصر

يشمل تقرير هيئة سوق المال عن عام ٢٠٠٥ عن ما يلي:

- ١- حجم الإستثمارات العائلية في مصر يصل إلى

الباحثة أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المشاركة المعلوماتية للمعلومات أثناء مرحلة التخطيط للتغلب في الإدارة، حيث تعتبر المعلومات هي أحد أهم عوامل النجاح الحرجة المطلوبة في هذه المرحلة، نذكر منها:

١- صعوبة توافق ومناسبة المعلومات المشاركة من خلال شبكات الكمبيوتر.

٢- الحاجة للتحديد الفوري للمعلومات المطلوبة من خلال المشاركة.

٣- الحاجة إلى توفير المعلومات المطلوبة فور حدوثها للمالك القماماء أثناء تواجدهم في أي مكان لتسهيل اتخاذهم للقرارات الإدارية عن بُعد.

٤- الحاجة لتوفير المستندات المعرفية اللازمة في صورة إلكترونية لإرسالها للمالك القماماء عبر شبكات الكمبيوتر لتلبية أعضائهم عن بُعد.

٥- الحاجة إلى الوصول إلى نظام مشاركة معلوماتية جيد للمساهمة في عمليات الدعم الفني للمالك الجدد.

٦- الحاجة إلى نظام حفظ سجلات جيد لحفظ السجلات اللازمة لكل مرحلة من مراحل العمل.

يمكن تلخيص تساؤل البحث في السؤال التالي:

"ما هي إحتياجات الاتصالات ومشاركة المعلومات أثناء عملية التخطيط للتغلب في الإدارة بالمنظمات المتبلية؟"

وعلى ذلك يمكن تركيز مشكلة البحث في:

جيدة والتي يجب أن تغطي ثلاثة أمور رئيسية وهي؛ الإدارة، والملكية، والضرائب. حتى يمكن بدء عملية تخطيط التغلب وضمان انتقال أفضل لملكية الأعمال من جيل إلى آخر.

طبيعة وظواهر المشكلة

هناك العديد من البيانات المتاحة على مصادر المعلومات المختلفة، ولكن كيف يمكن توظيف تدفق المعلومات المفيدة والأفكار النظرية في خدمة الأعمال بصفة عامة والأعمال المتبلية بصفة خاصة، وحتى يتم ذلك لابد من القيام بالآتي:

أ- تزويد أشكال جديدة من التطويل للبيانات الجديدة.

ب- تزويد نظريات ونماذج محددة يمكنها أن تتكامل مع الملاحظات المتنوعة وإختراع مناهج جديدة تجريبية.

ومن خلال تتبع ظواهر المشكلة فهناك أمور محددة تتعلق بعملية التغلب في الإدارة مثل:

- الهيكل التنظيمي.

- الرؤية السابقة عن المنظمة والأعمال التي تقوم بها ورسالتها.

- ألبيات الذاكرة في العمل.

- المرونة في إتخاذ القرار بما يتوافق مع آراء أعضاء العائلة.

- دعم الإصصال بين النظم المختلفة الفرعية في داخل منظمات الأعمال.

مشكلة البحث

لأوضحت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها

"وجود العديد من التحديات، التي تؤثر على إنشاء نظام إدارة معلومات مناسب لتصنيف صلاحية ومناسبة وأمن البيانات، وكذلك التأكيد على النقل السليم للمعرفة من المالك القماماء إلى المالك الجدد أثناء مرحلة التخطيط للتغلب في الإدارة وخلاصة الأعمال".

منهجية البحث

تم من خلال البحث إنجاز العديد من المراجعات للأبيات التي تمت في مجال إدارة عملية التخطيط للتعاقب في الإدارة، وتم الحصول على نتائج البحث من خلال إستمارة إستقصاء موجهة لملك المشروع العالي والعاملين بالمشروع المائلي من أعضاء العائلة الذين سيتم التخطيط لخلافة الأعمال لهم. كما تم استخدام أفكار تتعلق بنظرية الترميز وآلية التعلم، والتي هي مرتبطة بالمعرفة، وظهور وآليات العمل في الشبكات بما يخص البحث، فبناء على مشكلة البحث يمكن التركيز على النقاط التالية:

- 1- الاتصالات الداخلية بالمنظمة أثناء عملية التعاقب في الإدارة.
- 2- مستوى المعرفة التقنية والمعلومات أو البيانات المطلوب مشاركتها.
- 3- مشاركة قيم المنظمة سواء الرأسمالية أو الإستراتيجية، أو الأهداف أثناء تلك المرحلة.
- 4- المشكلات أو العقبات التي تواجه ضمن المسير السليم للاتصالات أثناء تلك المرحلة مثل نقل البيانات للمستقل الخطأ.

أهمية البحث

يهدف البحث أساساً إلى تقييم دور المشاركة المعلوماتية في مرحلة خلافة الأعمال من وجهة نظر كلاً من ملك المشروعات والعاملين بها من أعضاء العائلة الذين سيتم نقل الأعمال لهم، فهي تحول قياس المدى من المعلومات المتاحة لدى كلاً من الملك والعاملين بالمؤسسة في بيئة الأعمال العائلية أثناء فترة التخطيط لخلافة الأعمال، وتبين أهمية البحث من خلال توضيح العلاقة بين إحتياجات المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة وطبيعة المعلومات المشاركة وبين النجاح في التخطيط للتعاقب في الإدارة في أصال العائلات.

أهداف البحث

يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- 1- تحديد الحدود لمشاركة المعلومات خلال الشبكات أثناء عملية التعاقب في الإدارة.
- 2- تحديد الظروف المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات أثناء عملية التعاقب في الإدارة، وحتاج للإتصال من خلال شبكات فيها.
- 3- إيجاد العوامل الأساسية لضمان فعالية عملية الاتصالات أثناء القيام بعملية التعاقب في الإدارة.

فروض البحث

- 1- لا توجد علاقة جوهريّة بين المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة المنتشرة خلال شبكات الكمبيوتر، وبين قدرة المنظمة على النجاح في عملية التعاقب في الإدارة.
- وقد تم وضع هذا الفرض على أساس أن استخدام الشبكات في المنظمات كوسيلة للإتصال ينفعها للنجاح في عملية التعاقب في الإدارة، إذا كانت تلك الاتصالات فعالة. فمن خلال الدراسات السابقة وجد أن عملية التخطيط للتعاقب في الإدارة تحتاج إلى نقل المعرفة² والمهارات اللازمة لإدارة والرقابة على الأملاك ما بين الجيل القديم إلى الجيل الجديد في سبيل تحقيق أهداف الأعمال والعائلة والأهداف الشخصية كما أن كل عائلة لها مفهوم وحيد للعمل وثقافة تنظيمية لا تصلح لكل مؤسسة³ ولذلك فمن المهم تهم عملية التخطيط للتعاقب جيداً والتي تتضمن التفاعل مع الملك الجدد ومشاركتهم المعلومات.
- 2- لا توجد علاقة جوهريّة بين طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها وبين قدرة المنظمة على النجاح في عملية التعاقب في الإدارة.
- وقد تم وضع هذا الفرض على أساس أن المعرفة المشاركة من خلال الشبكات بين فريق العمل بالمنظمة سواء من داخل أعضاء العائلة أو من خارجها، تحلّي

الجديد، بعد عملية التعاقب في الإدارة.

خطوات عملية إيجاد المعلومات المطلوب

مشاركتها

يمكن تحديد عملية الحصول على المعلومات المطلوب مشاركتها في الخطوات التالية:

١- إيجاد أو إنشاء المعلومات: وذلك بالحصول عليها من المصادر المختلفة مثل الأبحاث، أو المنشورات أو المؤتمرات ، أو خبرات المشروعات أو خبراء الصناعة، أو أفضل للتطبيقات والممارسات أو البيانات الخام أو التقدم في العمل، فمن خلال نتائج الأبحاث أو الدروس المستفادة أو الأداء التنظيمي للمنظمة، أو آراء المتخصصين في التخصصات العلمية المختلفة يمكن الحصول على المعلومات.

٢- تنظيم المعلومات: بمعنى تنقيتها أو تصنيها، وكذلك ترتيبها بشكل منظم، وكذلك إنشاء وصلات لها أو توضيح أماكن تخزينها على الكمبيوتر أو عمل أرشيف للمعلومات المتاحة.

٣- مشاركة المعلومات: بمعنى توزيع المعلومات طبقاً لحاجة كل مستوى تنظيمي لها، والتعاون مع العاملين في إعادة ترتيب المعلومات ومناقشة موضوعاتها.

٤- الإستخدام وإعادة الإستخدام للمعلومات: من خلال البحث البحث عن أسئلة يراد الإستمرار عنها أو سؤال الزملاء عن الأمور المتعلقة بالعمل، ثم إيجاد الطريقة المناسبة لعرض المعلومات وتطبيقها، أو الإستفادة منها.

تصميم أسلوب مشاركة للمعلومات

ومن خلال الخطوات السابقة لإيجاد المعلومات ، يمكن تصميم أسلوب مشاركة أو تبادل المعلومات خلال مجتمع المنظمة من خلال ما يلي:

١- تحديد الأمور أو المفاهيم المطلوب مشاركة المعلومات عنها.

٢- جعل النتائج المطلوبة متاحة للإستخدام لكافة العاملين.

تتبعاً جديدة للمنظمة من خلال رفع المعرفة العلمية لديها، فالتجميع السليم للمعلومات^١ والمعرفة وتوصيلهم في الاتجاه الصحيح من خلال المشاركة المعلوماتية هو الأساس في نجاح عملية التعاقب في الإدارة.

فعلما يكون أساس التفكير واحد لكل الشركاء، من الممكن مشاركة معلومات أكثر تعقيداً بدون المواجهة الفعلية بينهم، والفهم للرسائل المنتشرة يتم بناء على المعرفة العلمية والتفاعل مع المرسل، وتزداد تلك القاعدة المعرفية عندما يسمى فريق العمل للمعرفة واللغة في بعضهم بصورة أكثر، فبناء على المناقشات العامة خلال الشبكات يمكن تشكيل تضاريس عامة لدى الشركاء الجدد. حيث أتاحت المشاركة المعلوماتية للمنظمة أن تزداد أدوارها جيداً والمساهمة في عملية التحسين المستمر^٢.

الحاجة لمشاركة المعلومات في الأعمال العالمية

يمكن عمل تصور لتدفقات المعلومات لدخل الأعمال العالمية لضمان نجاح عملية التعاقب في الإدارة، فنظراً لأن المشاركة الإلكترونية للمعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها متاحة في أي وقت ويمكن تزويد تلك المعلومات للعديد من الأفراد داخل المنظمة، حيث تعرف المنظمات بكافة أنواعها الكثير من الأشياء^٣، ولكنهم لا يطمحوا ما الذي يحتاجون لمعرفته، وتحتاج المنظمة لمشاركة المعلومات سواء من خلال المنظمة أو من خارجها، فالمعرفة المشاركة أو المعلومات المشاركة قد تكون في المجالات التالية:

١- الأمور الفنية المتعلقة بالمنظمة، والتي قد

تكون غير معروفة لدى القادة والملاك الجدد.

٢- الأمور التنظيمية والعلاقات الشخصية.

٣- محاذير إنشاء بيئة عمل جديدة في ظل القادة والملاك الجدد.

٤- الفرص المتاحة لمواصلة ثقافة مشاركة المعلومات في دعم المشاركة في الابتكارات للجديدة.

٥- بناء التكامل بين مكونات نظام المنظمة

فهى تنتج حتى تصل للمستويات الدنيا، والتي يحضر التغيير المتوقع بالنسبة إليهم لغز لا يعرفون كيف يمكن تفسيره.

٣- الملكية الجديدة للمنظمة ستؤثر فى كل منظمة والمستوى التنظيمى لها مما يستدعى وجود حاجة لربط وسائل إحصالات بسيطة للتعرف على التغيرات من العاملين فى المستويات التنظيمية المختلفة، كما تتأثر كل منظمة بالمستوى الإدارى الأدنى لها، وعلى ذلك تلعب عملية التشارك ونقل المعلومات دوراً فى دعم الارتباطات بين المستويات، والمساهمة فى تلمع الأمور الجديدة الخاصة بالمنظمة، والتي لم تكن مفهومة بشكل جيد من البداية.

والدور الوجب القيام به الآن هو تحديد إطار عمل نظرى للهيكل التنظيمى وروية مرجعية يمكن الإعتماد عليه. ويمكن على أساسها تزويد توقعات مختصرة لإمكانية نجاح المنظمة بعد عملية التعلق فى الإدارة، مما يؤدى إلى مواصلة العمل المتوقع بنجاح بناء على نموذج عامة، على سبيل المثال فكرة إستخدام التنظيم الداخلى والمكونة من أعضاء داخل العائلة أو خارجها، وما يسببه التغيير فى وضع المنظمة.

فى هذا الإطار نرى أن التنبؤة المكسبة تبنى بالتوقعات للمستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى، مما يزيل الاعتراضات فى المراحل المبكرة من الإعداد للتعاقب فى الإدارة، ويحدد التخطيط لهذه العملية على توزيع المعلومات خلال حلقا من التطبيقات والأوسر الداخلية بهدف الوصول إلى تفسير ثابت للتألق لتحويل وخلافة الأعمال والصل بشكل مبادل.

ثانياً: مراعاة عدم التفرق بين العاملين من أعضاء العائلة أو من خارجها

حيث يتم تحديد المكونات داخل النظام والملاسات فيما بينها للتعرف على طريقة العمل أو أية إختلاسات أخرى وتحديد أى الأجزاء مختلفاً عن الأجزاء الأخرى.

٣- تصور بيئة تخيلية متصلة معاً من خلال شبكات الكمبيوتر.

٤- عمل للتخصيصات التقنية للأمر الفنية المتعلقة بالعمل.

٥- دراسة تقييمات المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة.

٦- مطالعة التقارير المقدمة للإدارة العليا.

٧- إستعراض بيان عن أعضاء العمل فى المنظمة والجهود التى يقومون بها أثناء العمل، والخبرات الموجودة لديهم، والتى يمكنهم مشاركة الآخرين بها.

٨- تحديد الممارسات الجيدة فى العمل.

٩- محاولة تقليل الفجوة بين المستويات الإدارية الدنيا وبين القائد أو المالك الجديد.

التخطيط لمشاركة المعلومات

حتى يمكن مشاركة المعلومات فيجب مراعاة العديد من المحاذير والإعتبارات حتى تتجح عملية مشاركة المعلومات أثناء التخطيط للتعاقب فى الإدارة كما يلى:

أولاً: التخطيط لمشاركة المعلومات طبقاً للهيكل التنظيمى

يبدو أن الأساس الداخلى فى الهيكل التنظيمى مرتبة بطريقة معينة، وعند القيام بعملية خلافة الأعمال يمكن أن يتغير معه ما يلى:

١- تتلق المعلومات من المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمى والتي تكون مرتبطة بشكل كبير بالمستويات العليا من المنظمة، وتؤثر فى المنظمة نفسها، والتي تسعى للحصول على مميزات من داخل المنظمة، ويظهر ذلك فى التغيير السريع فى الأنشطة داخل المنظمة طبقاً للإستجابة للزمن.

٢- على عكس ذلك فالمستويات الإدارية العليا لها حق الملكية والإدارة للأعمال، وعلى ذلك فإن أى تحول فى الإدارة أو ملكية الأعمال سينتج عنه إختلاسات ونزاعات وخصوصاً فى المستويات العليا

فى الإدارة مع الملكية.

٣- وضع نماذج لشبكة المنظمة، فهناك نظريتان على المستوى التنظيمى يجب إتباعهم، وهم:

أ- النظرية الأولى: وفيها يتم عرض العمليات الإدارية وللتظيمية داخل المنظمة، ومخاطبة الملاك نحو رأيهم فى إتمام الأنشطة وعمل تكامل قابل للتطبيق بين أرائهم وأهداف العاملين بالمنظمة، مستثنين فى أرائهم على الملاحظة التجريبية والتي يحصلون عليها من خلال الشبكات، وكذلك التنبؤ بربود الفعل داخل المنظمة، وتحديد المفردات لمنكرة لتسى يمكن من خلالها توفير فهم كبر عن الموقف الحالى للمنظمة.

ب- النظرية الثانية: ويتم فيها الحصول على أفكار من خلال الشبكات والتعرف على الظواهر، وتحديد الإطار الصحيح الذى يكون ملاك المنظمة قادرون على تنظيمه، وتحديد الترابطات المحركة للمنظمة، والأفكر النظرية على مدى المستويات المختلفة فى المنظمة.

سالمًا: تشكيل مكونات المنظمة الجديدة

ويتم ذلك من خلال ما يلى:

١- وضع نموذج يوضح التركيبات للمنظمة المماثلة سواء كفت من داخل أو خارج العائلة فى شكل نماذج مركبة ومتعددة الوجوه، مع تحديد أشكال الاعتراضات المتوقعة حتى يمكن تجنب حدوث مشكلات فى الواقع.

٢- تحديد أشكال الاتصالات فى الشبكات، فالقائد المتفهم لمجالات العمل المتخصصة فى المؤسسة يمكنه توصيل الأعضاء من العاملين بترابطات خاصة طبقاً للشبكة الداخلية فى المنظمة أو الإنترنت، ومن هنا يجب تحديد عدد وسائل الاتصالات، وما هى معوقاتنا بطريقة منطقية، وهذا التحليل سيكون مفيداً عند تشكيل البيانات داخل المنظمة، وكذلك لابد من مراعاة المرونة المالية فى تشكيل الشبكات والموظفة طبقاً لحاجيات الاتصالات فى مرحلة التعاقب فى الإدارة.

وهذه المشكلة تسمى التباين بين العاملين أو عدم التوافق بينهم، ويتم معالجته من خلال تحديد السعتم ووضع سيناريوهات محركة للعمل والنجاح فى هذا المجال يرجع إلى:

١- التوجيه نحو إحتياجات السعتم.

٢- تحديد المجالات المعقدة المطلوب تعلمها فى المنظمة.

٣- تحديد المراحل المطلوب التعلم فيها، طبقاً لمستويات التعلم المختلفة، وما الذى يجب أن نتعلمه من خلال الشبكات والإنترنت.

ثالثًا: تكوين الذاكرة الترابطية

يمكن إقتراح أرشيف معلومات متضمن الإفتراضات الموزعة بين الأفراد، والربط بينهم من خلال الشبكات، وتطبيق البات محددة أساسية للتعلم بحيث تكون طريقة الربط بين الأفراد مفيدة فى معالجة المشكلات الأساسية لتقى تقابل عملية التعاقب فى الإدارة.

رابعًا: المعالجة الثابتة

من خلال إستراتيجية أساسها ذاكرة معلوماتية قابلة للتطبيق فى الواقع، من خلال وضع خرائط توضح مكونات النظام وعلاقاته، والتي يجب أن تكون ثابتة لضمان نجاح عملية التعاقب فى الإدارة.

خامسًا: تحليل البيانات الإستطلاعية

١- نفس البداية يتم عمل تحليل البيانات الإستطلاعية لمعرفة الموقف الحالى الذى يسهل من تصوير التقنيات المطلوب إستخدامها، وكيفية إنشاء معلومات عن بعد، أو بعيدة مما يوفر فى الوقت، كما يسهل فى عرض وتحليل وتفسير البيانات بطريقة كاملة.

٢- الإهتمام بتحديد التقنيات الملائمة لموارد المؤسسة، من خلال مجموعة المعلومات المشتركة والمدمجة مع وضع تصور لملاك الأفراد فى المنظمة وتحفيز أعمال العائلة أو الشركاء الجدد على الإشتراك

تبدأ عملية التخطيط للتعاقب في الإدارة بوضع إستراتيجية محددة تقوم بعمل شيء مقبول للمائلة وللأعمال، ويتم تطويرها بنمط محدد من الإدارة وطبقاً لهيكل الملكية الموجود في الذهن.

كيف يمكن وضع هذه الاتجاهات

طالما أنك تبدأ بأعمال المائلات لابد أن تنشئ خطة تعاقب إداري فعليه^٢ من خلال سلسلة من الخطوات. وكذلك يمكن إستخدام الشركة لدعم أهدافك كما تبدأ الخطة التي يتم تنفيذها حتى يمكن المحافظة على حركة العملية، وقد تكون الإستراتيجية والخطة بدون فائدة إذا كان المدير الحالي غير مستعد وكذلك المدبرون المقترحون غير مستعدون أيضاً.

الإختيار الذاتي يمكن أن يقيم الموقف، والدرس هو أن التعاقب في الإدارة يأخذ مكانه ببطء إذا كان الملاك يركزون على الصورة الكبيرة قبل تقسيمها إلى تفاصيل، فالقدرة للتصنيع اليومي السهل يشكلون النهاية لتطوير الخطة الإستراتيجية.

أولاً: حدد أهدافك قبل أن تبدأ

فصلية التعاقب تبدأ بوحدة أو عدة إستراتيجيات ذات مغزى، ويمكن تحضير أعضاء العمل للجيل القادم، والذين لابد من متابعتهم حتى يكونوا مستعدون للقيادة في المرحلة المقبلة سواء بتوجيههم أو حثهم على العمل، فيجب تحديد الطريقة اللازمة لإختيار الإستراتيجية المناسبة والإتصال بالتابعين بصورة مبكرة.

والتخطيط للتعاقب في الإدارة له ثلاثة أهداف:

- ١- التوزيع العادل للعمال للأحوال من الأجيال الأقدم للأجيال الأصغر.
 - ٢- إجراء المراجعة على الأعمال بالطريقة التي تؤكد على قيادة الفعالة للأعمال.
 - ٣- متابعة ومراقبة التفاعل العائلي.
- فمن المهم تحديد كيف يمكن للجهود أن تظل هذه الأهداف الثلاثة البسيطة ومتبعة نتائجها والتي يتم من

٣- نماذج للذكورة المتكررة، ففي النهاية نعلم نسمى لتكوين أنظمة مألوفة يمكنه توفير وسائل إتصالات مركبة في شبكة المنظمة تسمح بوصول المعلومات في الإتجاهات المخطط لها، مع وضع بعض القيود طبقاً لمجالات التخصص الوظيفي المختلفة.

٤- متابعة النظم غير الملاحظ وتحديد دور أنظمة الشبكات في دعمه، حيث يمكن وضع نماذج قياسية لربط إختيارات العاملين للمواد التطبيقية، طبقاً لإحتياجات العمل مما يساهم بصفة مستمرة بالتطوير الداخلي داخل المنظمة وللتغلب على العقبات المصاحبة لعملية التعاقب في الإدارة.

سليماً: متابعة العمل من خلال الشبكة

وحتى يتم متابعة العمل خلال الشبكة بعد تشكيل مكونات المنظمة المتشبكة وهنا يتم التفرقة بينها وبين المنظمة التقليدية، وهي المنظمة التي يتم القيام بكافة أنشطته من خلال الشبكات، وقد لا يكون لها حتى موقع طبيعي في الأساس، أما المنظمة المتشبكة فهي مجموعة من النظم الفرعية والتي تعمل لوحدة أكبر أو نظم رئيسي مستخدمة آليات الشبكات لمراقبة التعاون بين أجزائها، حتى يتم تحديد مدى الإستفادة من الشبكات لأجهزة الكمبيوتر في المنظمة، ويتم عمل ذلك من خلال:

أ- تحديد للتفاعلات داخل الشبكة: فهناك مقاييس متعددة يمكن إستخدامها لوصف المستويات المختلفة من القرار، وتحديد نظريات المرونة والنظم والحدود على مستوى للتوصيلات الفردية، وتحديد الوظائف التي تساعد على إتخاذ القرارات.

ب- فهم التشبيك وحلقات الشبكات: فالفهم يكون نشيطاً لو كان بناءً على رؤى طبيعية، والرؤية الحقيقية للموضوع تؤثر على طريقة معالجة المعلومات، واتخاذ القرارات، فطريقة العمل من خلال الشبكات، وفهم المعلومات يؤثران في أغلب الأحيان على الإدراك للمشكلات التي تواجه المنشأة وبناء على إتخاذ قرارات.

التخطيط للنجاح في التعاقب في الإدارة

بنجاح والاختيار والمتابعة للجبل القادم أثناء توليه للسلطات والقوة داخل العمل. والتي تهدف للمحافظة على التراث الماتلى للأعمال والأصول للمنظمة فى دول ، وهناك بالطبع العديد من القيود التى تقيد مراقبة الأصول لأجبال المستقبلية، ومع ذلك فإستخدام الثقة وإتفاقيات البيع المقيدة يمكنها تقليل القوات الإختيارية فى جبلىن قادمين على الأجل ويمكنها أيضاً التقليل فى الضرائب، وعلى العكس السياسات المحفزة الجبلية مبنية على الإعتقاد بأن الظروف تتغير ومن الممكن التنبؤ بما سيكون صحيحاً للأعمال والعائلة لمدة عشرون عاماً قادمة، فالمرتبأ والقيود يتم إقرارها من البداية مع عدم الأخذ فى الإعتبار أن العمل يتغير، ولذلك فالمفهوم الأفضل للتعاقب الإدارى الذى يشعر به المديرين والوالدين هو أن يقوموا بتوصيل قيم جيدة للجبل القادم حتى يمكن دعمهم، ليكونوا بالعين، ثم دفعهم لصنع قراراتهم الخاصة وتؤكد هذه الإستراتيجية على النقل المباشر للملكية والمسئولية. وقد يلاحظ أن الجبل القدم غير مستعد لبعض الوقت لتحمل المسئولية ولذلك ربما يتم تعريفهم بطريقة تحملهم للمسئولية عبر الوقت بالتمسك بالإستراتيجية التى وضعها منذ البداية، وتطوير الإجراءات بما يضمن تزويد الإنتشار للقوة والسلطة والأصول فى نهاية الدورة الزمنية الحالية.

أحد الأسئلة التى يجب الإجابة عليها عند التخطيط للتعاقب الإدارى، هو ما إذا كانت الأسهم لملكية المنظمة ستكون مقيدة النسبة لهؤلاء الذين يعملون فى الأعمال، أو الحصول على شركاء جدد لملكية أصول المنظمة فالمنافع من الحصول على ملاك لتشغيل الأعمال تعتبر معنوية، ولكن من مسببات النجاح للتعاقب لأعمال العائلة مبنى على أساس إستراتيجيات المشمل المالك والذى يمكن أن يأخذ شكلين:

(١) العائلة فى الشكل الأول لها، حيث يعمل كل أعضاء العائلة فى الأعمال كوالدين ويشاركون بعضهم بالتسولى، وإذا توفى أحد الشركاء أو تحق فى أسهمه

خلالها تحديد الخصائص اللازمة لخطة التعاقب الإدارى.

لتحديد المفاهيم الأساسية للتعاقب الإدارى تعتبر غامضة ولتغيير يعتمد على العائلة ولابد من الحرص على تحقيق العدالة عند القيام بتلك العملية وكذلك متابعة الجبل القادم قبل أن يتولوا أمور السلطة ووضعهم تحت المراقبة.

ثانياً: مراعاة ألا يكون هناك هدف واحد متعارض

مع الآخر

مثل أن يقوم الجبل الأكم بمراقبة الجبل الأصغر بدون أى عطل مما يحطم وحدة العائلة. وعلى العكس إذا رفض والوالدين منح أى قوة لأحد أعضاء العائلة أكثر من الآخرين لابد من مراعاة إعطاء الأفضلية لتتسق العائلة مما يرسخ من الأعمال.

والإمكانيات لمقابلة الأهداف الثلاثة السابقة بنجاح تعتبر قيمة عظيمة للمنظمة خصوصاً إذا كان ملك الأصول بطور خطة إستراتيجية واضحة للتخطيط للتعاقب الإدارى، ويقوم بعمل الإتصالات اللازمة لها بصورة مبكرة، وإستراتيجية التعاقب الإدارى تحدد كيف يمكن أن تتم العملية وتقيم التى توجه الإختيارات التى يتم عملها. وبعض الإستراتيجيات ربما تكون معروفة مثل الأفكار البرقة والبعض الآخر قد لا تكون لفكر مقولة.

والوالدين الذين يتبنون الإستراتيجيات الفعالة يعتقدون أن أعضاء العمل من الجبل القادم يمكنهم مشاركة الأعمال بنجاح، هذه المملواة توجه فريق للعمل والتفرقة فى القوة والسلطة تقود إلى النزاع. فالنزاع الماتلى يكون محتمل إذا تم منح أحد الأشخاص سلطة غير محدودة دون الآخرين.

ثالثاً: المحافظة على أن يكون التخطيط

الإستراتيجى للتعاقب فى الإدارة بسيطاً

الهدف الأساسى من عملية التعاقب فى الإدارة هو المحافظة على الأعمال ثابتة لعدة أجيال، ولذلك لابد من تحديد الوقت اللازم للقيام بعملية التعاقب الإدارى والذى يشمل المراقبة على تطبيق إستراتيجية العمل

- ٢) تجنب التورط في نقاش طويل على قضايا أخرى غير ملحة.
- ٣) لا يمكن البدء بالتخطيط للتغلب الإداري قبل أن يكون هناك فكرة ثابتة عن القيادة القائمة والاستراتيجيات التي ستظهر في المستقبل.
- ٤) توقع أن ينظر المديرون إلى إهتمامات الشركة ككل وإعمال إهتمامات العائلة.
- ٥) التأكد من أن أعضاء العائلة أساسيين مشاركين في العملية.
- ٦) العمل على الاحتفاظ بمجموعة من أعضاء العائلة في العمل مع المحافظة على أن تشمل المنشأة على مدى واسع من المواهب والخبرات بقدر الإمكان في فريق العمل.
- ٧) لا داعي للسمي وراء الإكمال ولكن يمكن إكتساب الخبرة الأفضل التي يمكن إتقانها في الوقت المتاح والبدء بتنفيذها.
- ٨) تقسيم العملية إلى جلسات منفصلة في أيام قليلة عبر دورة من الشهور.
- ٩) يمكن إعارة الإهتمام نحو الإقتراضات.
- ١٠) لا يمكن تتبع نفس الإستراتيجية التي يتبعها المنافسين.
- ١١) محاولة التفاوض عن بعض الفرص لإرضاء العائلة.
- ١٢) تطوير الفكرة يكون وفقاً للوقت المتاح والأموال المتاحة.
- ١٣) عمل إجراءات صارمة لتتابع للتقدم في الخطة وتقييم النتائج.
- أسباب ضعف التخطيط للتغلب في الإدارة
- ١) أن الملاك الأساسيون ليس لديهم خطة تعاقب إداري.
- ٢) الملاك ليس لديهم تفهم عادل للعملية.
- ٣) صعوبة القيام بخطة إستراتيجية للتغلب الإداري.

متابع بكليات متساوية للشركاء المتبقين.

- ٢) العائلة في الشكل التالي لها والتي تتكون من أولاد الأصنام، في الشكل المعتاد لها فلن ننسب الأكبر من الملكية للأسمم بذهب لهؤلاء الأعضاء من الجيل الأحدث الذين يعملون أكثر، وأكثر إهتماماً وهم أكثر فعالية، كما أن مراقبة الملكية في الجيل القادم تذهب إلى الأقران الذين يرجعون للقدرة.
- القيمة أن بعض بعض العائلات تتمسك بالتمسك مثل ألا تعتمد على الكثير هنا، وفي هذه الحالة فالجيل الثاني ربما يأخذ فرص أكبر لأن يتم إختياره للعمل، وحتى أزواج البنات أو زوجات الأبناء الممنون إلى العديد من العائلات ليس لهم نص الحقة للقيادة، أو الملكية المبدئية، ولكن لابد أن أخذهم في الاعتبار عند التخطيط للتغلب الإداري.
- رابعاً: إعداد العائلة لعملية التغلب في الإدارة
- ١) التعرض للأمور للملاحظة في البداية.
- ٢) جعل مجالس العائلة الأساس للتواصلات.
- ٣) تحديد طريقة متابعة ومراقبة ومعالجة الأقران.
- ٤) الانفصال عن العمل حتى يمكن توحيد العائلة.
- خامساً: إعداد الأعمال لعملية التغلب في الإدارة
- ١- تحضير قيم المنشأة.
- ٢- الدعم للمديرين السابقين.
- ٣- تجنب فقد العاملين الأكفاء.
- ٤- تقديم المساعدة لكل من الموظفين والموردين والملاء.
- ٥- التحضير لنقل الملكية من الجيل الحالي لجيل القادم.
- نقاط أساسية يجب مراعاتها في عملية التغلب في الإدارة
- ١) أن يكون التخطيط للتغلب الإداري بسيطاً يستخدم عمليات غير معقدة.

مراعاة الأمور الفردية عند القيام بالتخطيط للتعاقب في الإدارة

عند وضع الخطة الإستراتيجية للتعاقب الإداري يجب تحديد الأمور الفردية مقابل التجميعات، فإستراتيجيات التجميعات مصممة لتعاقب على العائلة بحيث تعمل معاً كمديرين أو كملاك أو كلاهما.

الإستراتيجيات التجميعية تجهل بقوة العائلة والأعمال معاً، والإستراتيجيات الفردية تنشئ بعض المسافة ما بين الأثنين وتدعم الجيل الثاني، حيث أن الممارس الوظيفي الذي سيخلفه هو الذي سيتبعه.

المفهوم هنا ربما يركز على مساعدة الجيل الثاني على بناء أعمالهم الخاصة. والأعمال الحالية ربما تكون منبثقة من وحدات أعمال ربما يتم توزيعها، ولذلك فإن كل فرد يكون رئيس لوحدة من الشركة، والوالدين وأبناء ربما يدخلون لمخاطرة مشتركة، وفي بعض الحالات ربما تناف الأعمال الأساسية ويتم تقسيم الأصول ما بين الأبناء للسماح لهم لعمل إستثماراتهم الخاصة.

والإستراتيجية الصحيحة لتعاقب العائلة تعتمد على العديد من العوامل، فقيم العائلة تعتبر مهما والطريقة التي تربي عليها الأبناء تصنع إختلافاً.

فالإشفاق يؤدي إلى النزاع في السنوات القادمة والتي ستؤثر على حياتهم، فإختيار الإستراتيجية مبنى على تطلعات العائلة والتي ربما تكون أكثر من واقعية، فالمحجم والنجاح للأعمال لهم اعتبارات خاصة، أيضاً تقسيم الأصول يكون طبقاً لطبيعتها، ويجب أن تكون مشغلة طبقاً للمالك، فهذا أفضل من الحصول على ملك شركاء مجهولون قد يتقودوا الأعمال إلى العديد من المخاطر المالية، وعند إختيار الإستراتيجية يتم عمل نموذج للمنظمة لعملية التعاقب الإداري والتي تبدأ أن تظهر نتائجها.

للقادة يمكنهم إختيار الوضع للثلاثة أهداف الأساسية التي يتم مقابلتها، وإذا شرعت العائلة بحساسية في

المجالات المحددة للتعاقب الإداري يتم إتخاذ الخطوات للعلاجية، فالتفكير الإستراتيجي يسهل من تحديد الإختيارات الأساسية المتاحة التي يجب عملها ويزيد من الفرص للنجاح في عملية التعاقب الإداري.

إختيار هيكل الملكية المقترح

هناك ثلاثة هياكل أساسية في أعمال العائلات:

- ١- المالك المرابط.
- ٢- الشريك الشقيق.
- ٣- إكتلاف أبناء الأعمام.

ويحدد المرحلة من الأعمال والنموذج الذي سيعمل بأفضل الطرق في المستقبل مستنداً عملية التعاقب الإداري في الإتجاه للإتجاه الصحيح.

بالرغم من أن هيكل الملكية المحدد في أى شركة عائلية يعكس تاريخها الوحيد أو عضوية العائلة، ومعظم الحالات تقع في أحد ثلاثة أنواع:

- ١- شركات مراقبة من خلال ملك وحيد.
- ٢- شركاء لشقاء.
- ٣- مجموعة من أبناء الأعمام.

وغالياً تقدم أعمال العائلات من مرحلة سابقة إلى مرحلة تالية في كل كل جيل متتابع، وللفظ لا تكون ثابتة، والتوزيع للشركاء يمكن أن يتحرك للخلف أو للأمام ما بين الأفراد والأشقاء، ومراقبة الأعمال منتبهين دورات من التعزيز أو التقليل في الملكية خلال وبين الأجيال.

ولكن المرحلة التي يكون لأعمال العائلة تأثير على عملية التعاقب الإداري للأعضاء الأسريين من العائلة، وأحد المهام الأولى لهم هو أن تحدد المرحلة لأعمال، والنموذج التالي الذي سيعمل أفضل طالما بدأ بعمل ذلك للمساعدة الأفضل للشركة في أن تنتقل للإتجاه الصحيح، ولاحظ أنه يمكن أن تذهب في الإتجاه الصحيح في أى من النماذج الثلاثة المتبعة، ولابد من الملاحظة بحذارة التغيير للملكية من جيل لآخر في المراحل المختلفة من مراحل حياة المنظمة، في سلسلة

للمؤسسة النجاح، ويحاولون بيع نصيبهم في المؤسسة له، وتكون إستراتيجاتهم الخاصة. وقد يحدث للتغيير في مرحلة الوصول إلى جبل أبناء العموم، علحما يقرر أبناء العموم أن يبيعوا ما يخصهم في مؤسسة العائلة إلى ابن عم في فرع من الشركة، والذي سيصبح المالك المرقب فيما بعد. وعلى نفس النمط المالك الثمريك الشقيق قد يتخلى عن العمل ويذهب مباشرة إلى مرحلة ابن العم، وهذا يحدث عندما لا يكون أى من الأبناء راعب في ممارسة نفس نشاط الأعمال.

دور المشاركة المعلوماتية في التخطيط للتغلب على تحديات التغلب في الإدارة

عند القيام بالتخطيط للتغلب على تحديات التغلب في الإدارة لابد أن تكون الخطة الموضوعية مبنية على أن تكون موجهة بفعالية لتوجيهات محددة، فالتعامل داخل العائلة في المنظمة يقدم مستوى جديد من التغيير في سياسات التطوير لإستراتيجيات الأعمال أثناء عملية التغلب الإداري ومن هنا تأتى دور المشاركة المعلوماتية في توفير ومشاركة المعلومات التي تدور حول ما يلي:

- ١- طبيعة الأعمال داخل المنظمة.
- ٢- كيفية مراقبة وتنمية للثروة داخل المنظمة.
- ٣- كيف يمكن النجاح في الأعمال للعائلة.
- ٤- دفع أعضاء العائلة غير الموظفين للعمل في المنظمة.

٥- النزاعات التي تتم داخل المنظمة.

٦- إستراتيجيات التطوير للأعمال بالمنظمة.

الحلقة للتغلب في مرحلة التغلب في الإدارة

يعتبر التعلم مشكلة أساسية، حيث يتعرض العاملون والملاك لكثير من الجدل حول الكثير من الظواهر التي تحيط بالمنظمة مثل الأمور القانونية والمحاسبية بصفة خاصة، ومن المحتمل التعرض للكثير من المشكلات نتيجة تمارض الآراء أو حدوث إعتراضات، ويأتى هنا

من الخطوات التي ربما تستمر لعدة أشهر.

وبالمثل إذا كانت الشركة في خوف من تحول الملكية، فإمامها عدة إختيارات لإختيار هيكل الملكية المستقبلية.

إختيار هيكل الملكية المستقبلية

هناك ثلاثة إختيارات لإختيار هيكل الملكية المستقبلية

١) الإختيار الأول: إعادة تدوير هيكل الملكية الذي تم عمله منذ البداية أثناء تنقل القيادة بحيث يكون متما كالت الأعمال عندما أنشأت بمعنى نقل ملكية لأحد الأبناء، ومراقبة المالك للقائد الجديد حتى يتم ضمان أحيته لنقل الملكية له.

٢) الإختيار الثاني: التنقل لهيكل الملكية الأكثر تفصيلاً عن طريق تقسيم حقوق الملكية والمسؤوليات الإدارية ما بين مجموعة من الجيل القادم ومتابعة تقدمهم في العمل بعد ذلك.

٣) الإختيار الثالث: هو نقل الملكية بين الأبناء بالتساوي واللجوء إلى أحد أفراد العائلة لتسولي مسؤوليات الإدارة، فهناك مدير وحيد للمنظمة وعدة ملاك للمنظمة يشتركون في ملكية المنظمة، وهذا الشكل يجبر عن شركة مساهمة في صورة أبسط وبخصوصاً إذا كانت المنظمة قد وصلت للجيل الثالث.

مشكلة التقاعد في أعمال العائلات

العديد من اصحاب أعمال العائلات يقتربون من مرحلة التقاعد ويواجهون مشكلة التخطيط للوصول لهذه المرحلة، حيث لا يكون لديهم إقتناع كامل بالمدى من الإختيارات المفتوحة لهم في هذه الفترة، والنجاحات في أعمال العائلات لا يجب أن يتم إتباعها لتتابع من التقدمات من الأبسط إلى الأكثر تعقيداً، فالجديد من أعمال العائلات على سبيل المثال أنشأت بمؤسس واحد، ثم أصبحت مملوكة لمجموعة من الأشقاء الذين يختارون شكل المالك الجديد المراقب لأعمال مثل الشخص الأكثر جدية في العمل أو الذى يضمن

المشاركون في خطة التعاقب في الإدارة والتي يمكن أن تتغير طبقاً للنتائج المراد استخدام تلك المعلومات فيها والتعرف على الاحتياجات اللازمة لذلك من البنية الأساسية سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر المطلوبة والبرامج المراد تحميلها على الأجهزة وفي النهاية الترتيب الداخلي لشبكة الكمبيوتر.

٢- الأتمتة: لابد من التعرف على الاحتياجات المطلوبة لتحويل المعلومات إلى الشكل الإلكتروني اللازمة للمساهمة في عملة للتعاقب في الإدارة.

٣- النشر الجماعي: هناك العديد من الأشكال المتاحة لتوفير إمكانية النشر الجماعي للمعلومات والتي يجب أن يتم تحديدها مسبقاً من جانب المشاركون في عملية التعاقب في الإدارة.

٤- التفاعل الجماعي: يتم في هذه المرحلة تسهيل عملية التفاعل الجماعي من أماكن مختلفة من خلال عقد المؤتمرات الإلكترونية والتي تكون مفيدة في المناقشات الخاصة بعملية التعاقب في الإدارة.

٥- الاتصال الجماهيري: قد يتطلب الأمر القيام بالاستمارة بمتخصصين من خارج المنظمة والتي يحتاج صاحب الأعمال للحصول على المعلومات المتخصصة من جانبهم مما يدفع بالحاجة إلى توفير سبل الاتصال الجماهيري معهم.

٦- التوثيق: لابد في النهاية القيام بالتوثيق لكافة المعلومات التي تم تجميعها وتبويبها وتلخيصها أثناء مرحلة التخطيط لعملية التعاقب في الإدارة وذلك حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة في المستقبل.

دور شبكة الأصال أن تعمل في دائرة تقوم في النهاية إلى فهم عمليات السلم والحصول على خبرات الإحصائيين من خلال الإنترنت أو المصادر الأخرى لحسم المواقف التي تتعرض لإنقادات أثناء عملية التعاقب في الإدارة سواء من جانب العاملين من أعضاء العائلة لو من خارج العائلة.

ومن المعلومات التي يحتاجها المطور أثناء عملية التعاقب في الإدارة ما يلي:

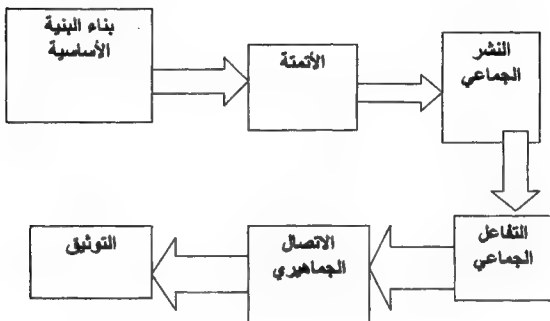
- ١- القانون الضريبي.
- ٢- القانون التجاري.
- ٣- القانون الدولي.
- ٤- قانون الاتصالات.
- ٥- قانون نقل التكنولوجيا.
- ٦- وسائل النشر التجاري.
- ٧- السياسة العالمية في إقتصاديات قانون حماية الملكية الفكرية.

- ٨- قواعد التجارة الإلكترونية.
 - ٩- إجراءات التأمين.
 - ١٠- الأساليب المحاسبية.
 - ١١- أساليب الحصول على الإعتمادات البنكية.
 - ١٢- قواعد تصدير وإستيراد ونقل البضائع.
- مراحل إنشاء نظام معلومات لأعمال المعاملات أثناء فترة التعاقب في الإدارة

يمكن تلخيص مراحل إنشاء نظام معلومات لأعمال المعاملات أثناء فترة التعاقب في الإدارة فيما يلي:

- ١- بناء البنية الأساسية : ويتم في هذه المرحلة التركيز على احتياجات المعلومات من جانب

شكل رقم (١) يوضح مراحل إنشاء نظام معلومات لأعمال العلاقات أثناء فترة التعاقب في الإدارة



عملية تعاقب ناجحة والتي تتوقف أيضاً على المعول الشخصية وطموحات وأهداف كل شخص في العلاقة. وفي هذه المرحلة يجب التأكيد على جودة المعلومات اللازمة لذلك فجودة القرارات تكون معتمدة على جودة المتابعة للأعمال من خلال المعلومات المتاحة والتي يتم مناقشتها مع المالك الجدد.

٣) النظر إلى العلاقة بواقعية ووفقاً للخطوة.

بالرغم من رغبة أصحاب الأعمال لتترك العمل الخاص بهم لأبنائهم، لكن هل يكون لديهم مهارات العمل الكافية لذلك أو حتى الاهتمام بمتابعة الأعمال؟ أو ربما يكون هناك فرد آخر من العائلة لديه قدرة أكثر على إدارة الأعمال. وفي هذه المرحلة لابد من النظر إلى حقوق صنع القرار الممنوحة لكل فرد مشارك في خطة التعاقب في الإدارة، ومدى مشاركة المعلومات وثيقة الصلة بينهم من خلال شبكات الكمبيوتر، حيث تعتمد حقوق صنع القرار على مدى المشاركة للمعلومات ومدى صلتها بموضوعات المناقشة.

العوامل الواجب مراعاتها عند إنشاء نظام معلومات لأعمال العلاقات أثناء فترة التعاقب في الإدارة

يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

١) البدء في التخطيط لتعاقب الأعمال مبكراً.

فالتخطيط مقدماً للخروج من العمل قبل خمس سنوات من الخروج الفعلي يعتبر فترة جيدة، أو بعد عشرة سنوات مقدماً يكون أفضل. ولكن لابد من بناء إستراتيجية خروج أو خطة لتترك العمل للجيل القادم. ويتم في هذه المرحلة تلخيص المعلومات الهامة تمهيداً لإرسالها للمالك الجدد ونفهمهم للمساهمة في صناعة القرارات.

٢) أن يتم تضمين العائلة في المناقشات الخاصة

بعملية تعاقب الأعمال.

عند الشروع في عمل خطة التعاقب الخاصة بصاحب الأعمال يمان أنه بدء الطريق الأكيدة لعملية التعاقب العائلي للأعمال. ثم البدء في فتح حوار بين أفراد العائلة والذي يعتبر أفضل طريق لبدء خطة

ومتابعة عملهم من الخارج. فالمعلومات المتخصصة الخاصة بعملية التعاقب في الإدارة يصعب نقلها لغير المتخصصين أو تقديمها لذلك لابد من مشاركة المعلومات مع المتخصصين في هذه المرحلة

منهج البحث

١- إعداد إستمارة إستقصاء وتوجيهها لجنة من أصحاب المشروعات الصغيرة، وسيتم إختيار عينة الدراسة على أساس الأفراد القادرين على إعطاء معلومات صحيحة في مجال الدراسة لضمان سلامة إختيار الفروض.

٢- الحصول على بيانات إحصائية لدعم الدراسة وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتوضيح مشكلة البحث وإظهارها.

عينة البحث

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث والممثل لأصحاب المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم الذين يقوم الصندوق الإجتماعي للتنمية برعايتهم.

طريقة إختيار العينة

نظراً لكبر حجم المجتمع وهو مجتمع المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم التابعة للصندوق الإجتماعي للتنمية بكافة أنواعها فقد تم استخدام أسلوب العينات الطبقيّة للقاعات، وقد تم الحصول على عينة طبقية للقاعات وذلك حتى تكون ممثلة لجميع المؤسسات أو لمجتمع الدراسة وتم توزيع ٦٦ استمارة استقصاء موزعة بالتساوي على إحدى عشر مؤسسة واختيرت مؤسسة واحدة لكل نوع من الأنشطة التجارية، حيث تم إختيار إحدى عشر مؤسسة لتكون ممثلة لهذا القطاع من الأنشطة التجارية، وتوزيع إستمارة واحدة على مالك المشروع وخمسة استمارات على العاملين بكل مؤسسة من أفراد العائلة، وبذلك فالدراسة تتميز بأنها دراسة شاملة لجميع القطاعات وقد كانت العينة التي تم إختيارها من الشركات طبقاً لكل نوع من أنواع الصناعة كما يلي:

٤) التقلّب على فكرة أن كلّ شخص يجب أن يأخذ سهماً أو نصيباً مساوياً لجزء من إدارة الأعمال.

بالرغم من أن هذه الفكرة عادلة نظرياً، لكنها قد لا تكون تحقيقاً للمصالح العليا للعمل. فلا بد من تذكر أن قضايا الإدارة والملكية عند التخطيط لتعاقب الأعمال من الأفضل أن تكون منفصلة. وذلك قد يكون أفضل للوريث أو الورثة أن يكون لدية سهم عادل من ملكية العمل من أفراد العائلة حتى لو لم يكن نشيط في العمل. أو قد يكون من الأفضل تحويل كلا من الإدارة طبقاً للمول الشخصية ثم الملكية إلى الورثة طبقاً للشرع ثم القيام بعمل للترتيبات المالية الأخرى اللازمة لإفادة الورثة بأكملهم. وفي هذه المرحلة تعتمد عملية مشاركة المعلومات على الظروف المميزة لمرحلة التعاقب في الإدارة.

٥) تدريب الورث أو الورثة والغضل معهم.

يجب في البداية توقع كيف يمكن للورث أن يسيطر على ويدير العمل بنجاح، فلا بد من إتفاق بمس الوقت لتدريبه؟ فخطّة تعاقب الأعمال المائليّة سيكوّن بها فرصة أفضل بكثير للنجاح إذا غلّ صاحب العمل مع وريثه أو وريثته لمدة سنة أو اثنتان تحت إشرافه. وبضمن ذلك تشجيعهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات وتعليمهم مهارات العمل والتي يمكن أن تكون مهمة صعبة، لكنّه بالتأكيد هذا الجهد هو الذي سيُنقذ العمل للاستمرار.

٦) البدء في كون صاحب العمل خارج المساعدة

عند التخطيط لتعاقب العمل.

الاستعانة بالمحامين، والمحاسبين، والمستشارين الماليين - وكذلك العديد من المحترفين الذي يمكن أن يساعدوا صاحب الأعمال في وضع خطة تعاقب ناجحة. بل أن هناك شركات متخصصة في تخطيط تعاقب العمل المائلي، مما يسهل من عملية القيام بالعمل من خلال كلا من الورثة الجدد من العائلة وصاحب لأعمال مع تزامن القيام بالأمور الخاصة بخطة التعاقب

جدول رقم (١) يبين المؤسسات الممثلة لعينة البحث

م	نوع النشاط
١	نشر وطباعة
٢	مستلزمات وملابس للرجال
٣	صناعات تكنولوجيا
٤	المنتجات المعدنية أو الهندسية
٥	مستلزمات وملابس المرأة
٦	منتجات كيميائية وصحية
٧	تجهيزات منزلية وأثاث وديكور
٨	تكنولوجيا اتصالات ومعلومات
٩	مستلزمات منزلية
١٠	أجهزة تعويضية- مستلزمات طبية
١١	قطع غيار وكماليات

تصميم استمارات الاستقصاء

تطلب البحث تصميم استمارة استقصاء موجهة لملك المؤسسات العائلية محل الدراسة وذلك لاختبار الفروض إحصائياً وكذلك تحقيق أهداف البحث والتوصل لنموذج مقترح لنظام معلومات لمرحلة التعاليف في الإدارة لأعمال العائلات. وقد شملت الإستمارة جزئين:

(١) الجزء الأول: وهو الجزء الخاص بالبيانات الخاصة بالمستقصى منهم وقد تم تقسيمها إلى:

- بيانات عن الوظيفة لمعرفة ما إذا كان المستقصى صاحب المؤسسة أو يعمل بها.
- بيانات عن النشاط التجاري الذي تتبعه المؤسسة.

- بيانات عن المؤهل العلمي، وقد تم تقسيمه إلى دراسات عليا، بكالوريوس، ومؤهل أقل من الجامعي.
- بيانات لمعرفة ما إذا كان هناك أكثر من شخص من العاملين في المؤسسة يتنمون لنفس العائلة.

(٢) الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بمجموعة الأسئلة الخاصة باختبار الفروض، وهي

أسئلة مغلقة مكونة من مقياس محدد.

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم

تم الاعتماد على عدة مقاييس إحصائية لخدمة أغراض التحليل الإحصائي كما يلي:

- ١- أسلوب معاملات الارتباط عند مستوى معطوية ٥% لاختبار فروض البحث إحصائياً
- ٢- استخدام مقاييس النسبة المئوية لترتيب درجة تأثير التحدي تنظرياً.

تفريغ البيانات

بعد التأكد من سلامة الإجابات وتجميعها من المستقصى منهم وحذف الإستمارات غير الكاملة، تم تفريغ البيانات يدوياً، وبعد التأكد من صحتها تم إدخالها على الكمبيوتر، وتشغيلها على برنامج الإحصاء SPSS V. 11.5 ثم تم عمل الإحصائيات الوصفية لوصف الإجابات على الأسئلة ثم اختبار الفروض الإحصائية.

تم عمل مقياس للإجابة على إستمارات الاستقصاء الموزعة على العاملين بالمدارس محل الدراسة كما في الجدول رقم (١)

جدول رقم (٢) يوضح المقاييس الذي تم عمله ليقابل الإجابات التي تم الحصول عليها من المستقصى منهم

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	٢	٣	٤	٥

الفرض الأول

لا توجد علاقة جوهريّة بين المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة المنتشرة خلال شبكات الكمبيوتر، وبين قدرة المنظمة على النجاح في عملية التماكب في الإدارة.

ولاختبار هذا الفرض تم دراسة علاقة الارتباط بين:

(١) المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة المنتشرة خلال شبكات الكمبيوتر وهي المتمثلة لإجابات مجموعة الأسئلة. رقم (١).

(٢) قدرة المنظمة على النجاح في عملية التماكب في الإدارة والمتمثل في إجابات مجموعة الأسئلة رقم (٢).

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معاملات الارتباط اللامعلمية نظراً لأن البيانات تعتبر مضموية لأنها ناتجة عن إستمارة إستقصاء لدراسة العلاقة بين مجموع إجابات الجزء الأول من الأسئلة ومجموع إجابات الجزء الثاني من الأسئلة، لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بينهم مضموية أم لا وكانت النتائج كما يلي:

١- تم استخدام معامل ارتباط كندال والذي يساوى ٠,٢٢٧ عند مستوى مضموية ٠,٠١ بمضموية ٠,٠٠٩ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ٩ في الألف.

٢- تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان والذي يساوى ٠,٢٦٤ عند مستوى مضموية ٠,٠١ بمضموية ٠,٠٠٨ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ٨٠ في الألف.

مما يعنى أنه توجد علاقة بين المتغيرين تساوى ٢٢,٧% طبقاً لمعامل ارتباط كندال و ٢٦,٤% طبقاً لمعامل ارتباط سبيرمان وهذه العلاقة طردية لأن

معامل الارتباط موجب، وهي تعتبر علاقة مضموية نظراً لأن معامل المضموية أقل من ٥% ولذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم.

الفرض الثاني

لا توجد علاقة جوهريّة بين طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها وبين قدرة المنظمة على النجاح في عملية التماكب في الإدارة.

ولاختبار هذا الفرض تم دراسة علاقة الارتباط بين:

طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها وهي المتمثلة لإجابات مجموعة الأسئلة رقم (٣).

وبين قدرة المنظمة على النجاح في عملية التماكب في الإدارة. والمتمثلة في إجابات مجموعة الأسئلة رقم (٤).

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معاملات الارتباط اللامعلمية نظراً لأن البيانات تعتبر مضموية لأنها ناتجة عن إستمارة إستقصاء لدراسة العلاقة بين مجموع إجابات الجزء الثالث من الأسئلة ومجموع إجابات الجزء الرابع من الأسئلة، لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بينهم مضموية أم لا وكانت النتائج كما يلي:

٣- تم استخدام معامل ارتباط كندال والذي يساوى ٠,١١١ عند مستوى مضموية ٠,٠١ بمضموية ٠,٠٤١ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ٤١ في الألف.

٤- تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان والذي يساوى ٠,١٥٩ عند مستوى مضموية ٠,٠١ بمضموية ٠,٠١٣ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ١١٣ في الألف.

مما يعنى أنه توجد علاقة بين المتغيرين تساوى ١١,١% طبقاً لمعامل ارتباط كندال و ١٥,٩% طبقاً لمعامل ارتباط سبيرمان وهذه العلاقة طردية لأن

- معامل الارتباط موجب، وهي تعتبر علاقة غير محنوية
نظراً لأن معامل المحنوية أكثر من ٥٠%.
ولذلك نقبل الفرض العم ورفض الفرض البديل.
كما تبين من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال
حصص الأسئلة المفتوحة ما يلي:

جدول رقم (٣) يبين الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند بناء نظام المعلومات لمرحلة التعالّب في الإدارة في المنظمة الحالية وتكرار الإجابة في السؤال المفتوح رقم (١) في استمارة الاستقصاء^٤

م	الإعتبار	التكرار	النسبة
١	القدرة على دعم العلاقات بين المدير الجديد وبين الملاك الأصلي.	١٢	٣٣%
٢	قدرة الملاك الجدد على القيادة	٩	٢٥%
٣	قدرة الملاك الجدد على صنع قرارات مستقلة.	٨	٢١%
٤	قدرة صاحب العمل على دفع الملاك الجدد للعمل.	٤	١١%
٥	القدرة على التفاعل والاتصال مع المتعاملين مع المنظمة من الخارج.	٢	٥%
٦	القدرة على توفير السبل لنقل الخبرة والمعرفة من الملاك الأصلي والملاك الجدد.	١	٢,٥%
٧	تحسين إمكانيات الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال إجراءات نقل ملكية الأعمال.	١	٢,٥%
	إجمالي	٣٧	١٠٠%

٢- المشكلات التي تواجه بناء نظام المعلومات في المشروع الصغير أو متوسط الحجم، والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤) يبين المشكلات التي تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعالّب في الإدارة في أعمال العلاقات في المشروع الصغير أو متوسط الحجم وتكرار الإجابة في السؤال المفتوح رقم (٢) في استمارة الاستقصاء^٤

م	المشكلة	التكرار	النسبة
١	صعوبة التعمد بالالتزام بتعليمات صاحب العمل من جانب المدير الجديد عن التعامل عن بعد.	٦	٣٨%
٢	الحاجة إلى التخطيط لدراسة الموضع الموقى للمنظمة.	٤	٢٧%
٣	صعوبة التنسيق الفنى بين صاحب العمل والمديرين الجدد عن بعد.	٢	١٥%
٤	عدم إحترام صاحب العمل لأفكار من هم من خارج العائلة.	١	١٠%
٥	رغبة الملاك الجدد فى الملكية فقط وليس الإدارة للأعمال.	١	٥%
٦	صعوبة قيام صاحب العمل بالتخطيط الإستراتيجى والمالى للمنشأة عن بعد.	١	٥%
	إجمالي	١٥	١٠٠%

٣- مقترحات التغلب على المشكلات التي تواجه المشروع الصغير من خلال نظام المعلومات والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥) يبين مقترحات التعقيب على المشكلات التي تواجه تولّجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعقيب في الإدارة في أعمال العلاقات بالمشروع العائلي الصغير من خلال نظام المعلومات وتكرار الإجابة في السؤال المفتوح رقم (٣) في استمارة الاستقصاء^{١٠}

م	المشكلة	التكرار	النسبة
١	تدريب أفراد العائلة من الجيل الجديد على الاهتمام بالتطوير الوظيفي لوظائف وعائلات الأعمال لديهم.	٤	٤٠%
٢	دراسة التأثيرات للمسؤوليات الموزعة بين أفراد العائلة والتي تحتاج لرؤية كاملة لها من جانب صاحب العمل الأصلي من خلال الإتصال الشبكي.	٢	٢٠%
٣	دراسة عوامل النجاح في العمل وتدريب الملاك الجدد عليها من خلال الإتصال عن بعد...	١	١٠%
٤	متابعة الأداء للأعمال عن بعد وتقييمه من جانب صاحب العمل من خلال شبكات الكمبيوتر.	١	١٠%
٥	الاستعانة بالمتخصصين من المحاسبين والمحامين والمتخصصين في عملية التعقيب في الإدارة والذين يمكنهم تزويد معلومات قيمة في هذه المرحلة.	١	١٠%
	العمل على مساعدة الملاك الجدد على التصرف أثناء العمل وذلك من خلال الإتصال بواسطة شبكات الكمبيوتر.	١	١٠%
	إجمالي	١٠	١٠٠%

نتائج الدراسة الميدانية

كان الهدف الأساسي من للدراسة هو تطويل كل من التحديات التي بناء نظام المعلومات لمرحلة التعقيب في الإدارة في أعمال العلاقات في المشروع الصغير أو متوسط الحجم ودراسة أسبابها ومحاولة إيجاد علاقة إرتباط بين تلك التحديات وفشل العديد من المؤسسات في النجاح في التخطيط لخلافة الأعمال والتعقيب في الإدارة.

والتعرف على دور نظم المعلومات المشاركة أو المشاركة المعلوماتية اللازمة لبدائية هذه المرحلة، وقد تحققت هذه الأهداف من البحث، وكذلك تم إثبات صحة الفرض الأول وعدم صحة الفرض الثاني من لفروض التي تم وضعها في بداية البحث.

النتائج

بنود الاستقصاء كانت هي الأداة في تحليل مكونات نظام المعلومات، ومن خلالها تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- تخطيط التعقيب في العمل العائلي أمر هام في نمّ الأعمال. فهذه المشروعات العائلية تمثل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي في العديد من البلدان، وأغلبية هذه المشاريع تقترّب من نقطة الحاجة للتخطيط لعملية التعقيب في الإدارة حيث تمثل إرادة مالكي الأعمال في الغالب العنصر الأهم في صنع القرارات الجذبة بخصوص مستقبل الأعمال البعيد. الأسلوب الذي يتم به التخطيط لمثل هذه الأعداد الكبيرة من تعاقبات الأعمال سيؤثّر على الوصول للنجاح في مرحلة خلافة الأعمال، ليس فقط على هذه الأعمال التجارية الفردية، لكن أيضاً على قطاع العمل والمجتمع بشكل واسع أكثر. وكنيجة لذلك، فهناك إهتمام واسع الانتشار في وضع السمات المختلفة لنظم المعلومات للأعمال في مرحلة تخطيط التعقيب وخصوصاً، السؤال الأساسي ' كيف يمكن إتمام العمل عن بعد في هذه المرحلة '.

٢- هناك عدة عوامل حرجة تؤدي إلى إستراتيجية تعقيب إداري فعّالة منها عملية اختيار مدير

والمالك الجديد.

٩- إن العرض من خطة التعاقب هو تقليد التوقفت والسلبية التي قد تؤثر على الأعمال طبقاً للحدث الذي يتم من خلاله ترك القائد لأعماله والتي يتم تحقيقها بناءً على المشاركة المطلوبة.

١٠- عند تولي زمام السلطة من جانب أفراد العقلة الأصغر، فهم قد يستأثرون من الجبل الكبير إذا لم يأخذوا كمية مقبولة من المال وفر مبسط من العمل لأنهم لم يخططوا للمستقبل من قبل.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بأن نظلم المعلومات في منظمة الأعمال العقالية يجب أن يقوم على أساس ما يلي:

١- رصد احتياجات ومتطلبات نظام المعلومات الخاص بمرحلة التعاقب في الإدارة وخلالة الأعمال.

٢- دراسة حاجات أعضاء العمل الجديد من التدريب على استخدام إمكانيات تكنولوجيا المعلومات.

٣- التعرف على أساليب العمل داخل المنظمة.

٤- توفير البنية الأساسية اللازمة لعمل الاتصالات اللازمة ما بين صاحب العمل والمالك الجديد من خلال شبكات الكمبيوتر.

٥- توفير البنية الأساسية لعمل رؤية كاملة لصاحب العمل حتى يمكنه إدارة العمل عن بُعد من خلال الاتصال الشبكي.

يجب توفير الحلول التالية واللائمة لصناعة المشاركة المعلوماتية

١- فتح خطوط الاتصالات عبر الشبكات.

٢- تحديد الأهداف الشخصية والعائلية والخاصة بالأعمال أثناء مرحلة التعاقب في الإدارة.

٣- توفير المعلومات الخلفية اللازمة لمرحلة التعاقب في الإدارة.

٤- مراجعة المعلومات التقنية الإضافية.

كما يمكن التوصية بما يلي:

الأعمال الجديد. وهذا يتضمن قدرته على قيادة المنظمة، والمهارات الإدارية المتوفرة لديه والرضا في التزامه بالقواعد الموضوعية من جانب صاحب العمل للمتابعة على العمل العقالي وفيلدته.

٣- المشاركة المعلوماتية عند التخطيط للتعاقب يمكن أن تؤثر على عملية التعاقب بشكل ملحوظ وذلك يتضمن المشاركة في التحضير لهذه العملية وتحديد الأشخاص المشاركين فيها وكيف يمكن تنظيم عملية مشاركة المعلومات بينهم.

٤- تطوير قدرة المالك الجديد بشكل خطوة رئيسية في عملية التعاقب وفي هذه الحالة يجب العمل في هذه المنطقة لتسهيل مشاركة المعلومات بين المالك الأصلي والمدير الجديد الذي يحتاج اكتساب الإمكانات الإدارية الضرورية، ومهارات العمل، ومعرفة نتائج عمليات المنظمة.

٥- يتضمن تدريب المدير الجديد على العمل القيام بتجربة عملية خارج نطاق العمل وفي الحدود العقالية، وتحديد نوعية التدريب، وطريقة التدريب، وتأثير صاحب العمل على تطوير المدير الجديد.

٦- إن المشكلات التي تصافح تخطيط التعاقب للعمل العقالي تأتي غالباً نتيجة صعوبة متابعة الأعمال عن بعد. ولذلك فإن المجالات الأكثر التي ستأخذ في الاعتبار تتضمن الأمور التي ستأخذ عن بعد والصعوبات التي يجب أن يتخطى عليها المالك عند تخطيط الأعمال التجارية العقالية للتعاقب والتي تدور حول العلاقات ما بين المالك القديم والمالك الجديد غالباً، ومن خلال استعراض مواقف وتجارب فردية من المالك القديم، وبناء بيئة العمل والثقافة العقالية، والتقييم والتطلعات الخاصة بالمالك القديم.

٧- التوقيت وإسلوب التسليم للأعمال من الضروري أن تتوافق مع الظروف المحيطة بالأعمال.

٨- تخطيط العمل المستقبلي والعمل العقالي هي تصور مشترك ما بين كل من مؤسسي الأعمال

non- Family Employees guide to success
- Family Enterprise publishers 2004.

4. Ckaiq E. Aronoff - **Family Business ownership: How to be an effective shareholder (family Business leadership Series)** - Family Enterprise publishers 2001.

5. David Bork, Dennis T. Jaffe, and others - **Working with family business: A guide for professional (Jossey Bass Business and management Series)** hard cover - Jossey- Bass 1995.

6. D Joentan - **MNO: Managing Networked Organizations** - Assign 2004.

7. Ernests J. Poza - **Family business** - South- Western college publishers 2003.

8. Grady Means - **Meta-Capitalism:**

The E-Business Revolution, 2000-2002 - John Wiley & sons 2000.

9. Jane Hil Burt-Davis, W.Gibbyer - **Consulting to family business: contracting, Assessment, and Implementation (organizational development)** - Pffifer 2002.

10. Joseph H. Astrachan, Kristis S. Mcmillan - **Conflict and communication in the family Business** - Family Enterprise publishers 2003.

11. Kenichi Ohmae- **Next Global Stage: The Challenges and Opportunities in Our Borderless World** - Wharton School Publishing -2005.

12. Lee, Proulil Sara Kieslen - **Connection new ways of working in the networked organization** - MIT press 1992.

13. Luis M. Camoruh Natos - **collaborative networked organizations: A research agenda for emerging business models** - Springer 2004.

14. Mark Fiscetti - **The Family business succession handbook** - family business publishing company, 1997.

15. Panny Miller, Isabelle Breton - miller - **Managing for the long term run: lessons in competitive advantage from great family business** - Harvard business

١. خصائص الوريث أو المالك الجديد المطلوبة من الضروري أن تُمَيَّز عمليات الملائمة مع الأعمال والتي تنتج عن الاختيار للوريث أو المالك الجديد المناسب والقرينة له.

٢. لابد من تقرير الأدوار وحاجات كل المشاركين المهمون في عملية التخطيط للتعاقد في الإدارة.

٣. قضايا الميراث والملكية يجب أن يُخاطبها أمور كثيرة مثل ليقاء العلاقات الجديدة وعمليات الاتصال المفتوحة حيوية. أخيراً، مستقبل صاحب المنصب الجديد يجب أن يقرَّر بشكل واضح قبل البدء في عملية التعاقد في الإدارة.

٤. في السابق تركَّزَت جهود التعاقد فقط على مواقع العمل الأساسية في المنظمة أما الآن لابد من أن تكون خطة التعاقد متضمنة خطأ، لكافة المواقع في العمل سواء المحورية أو غير محورية.

٥. يفضل التحديد الواقعي لمن في العائلة يكون قادراً على السيطرة على العمل عندما يتقاعد الجيل الكبير.

٦. من الضروري للجيل الكبير أن يأخذ في الحسبان مستويات المهارة المختلفة، أو التخصصات في العمل، من جانب الأشقاء.

المراجع

١. رائد كارلوك وجون وارد- **تخطيط الطال للمؤسسات التجارية العالمية** - لدار العربية للعلوم - ٢٠٠٤.

٢. محمد الشرفاوي- **الشركات العالمية بين الحماية الوطنية والمنافسة العلمية**- مجلة الصنف مايو ٢٠٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Books

3. Christopher J. Erich, Stephen L/ Mctara - **Working for a business: A**

communication technologies and te network organization: A critical analysis- Journal of occupational and organizational psychology, Volume 3 Number 4 December 2000 pages (389-414).

18. M. Fox, V. Nilakant,, R.T. Hamilton- **Managing succession in family-owned business** - International Small Business Journal, Vol. 15 No.1, pp.15-25.year 1996.

19. Panikkos Poutiounis, Yang Wang - **The Views of UK family Business owners' flotation** - International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research - Volume 10 number 1/2, 2004 pages 106-125.

20. Paul Westhead - **Company Performance and objectives reported by first and multi- generation family companies: a research note-** Journal of small business and enterprise development vol. 10 no.1 pages 93-105 year 2003.

21. W.C. Handler- **Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members-** Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15 No.1, pp.37-51- Year1990.

22. Yong Wang, David Watkins, Neil Harris, Keith Spicer- **The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs** - International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research - Volume 10 Number 1/2 2004 pp. 59-84

school press 2005.

16. Philippa Collins - **Virtual & networked organization** - Capstons 2002.

17. Randel S. - **Strategic planning for the family business: Parallel planning to unite the family and business** - Palgrave Macmillan, 2001.

18. Russell J. Fishkind, Robert C. Kautz- **Estate and Business Succession Planning: A Legal Guide to Wealth Transfer-** John Wiley and Sons -2001

19. Stanley Wasserman, Katherine Faust - **Social network analysis: methods and applications** - Cambridge University press 1994.

20. William J. Rothwell -**Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building talent from within-** AMACOM Div American Mgmt Assn- 2005.

Periodical

15. Cliff Cheng - **A comparison of the modernistic Toyota model of green start-ups with a pre modern Chinese family business transplanted to the USA** - Journal of organizational change management - Volume 9 Number 3 year 1996 pages 18-30.

16. G.C. Rubenson, A.K. Gupta- **The initial succession: a contingency model of founder tenure-** Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 21 No.2, pp.21-35- year 1996.

17. G.Symon - **Information and**

الملحق

ملحق رقم (١)

استمارة استقصاء موجهة للعاملين في المؤسسات العقالية صغيرة ومتوسطة الحجم
بجمهورية مصر العربية
ملحوظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

النوع: [] ذكر [] أنثى
السن: ٢٠ - ٣٠ [] ٣٠ - ٤٠ [] ٤٠ - ٥٠ [] ٥٠ فأكثر []
مجال العمل: إداري [] فني [] لغوي []
نمط إختيار العاملين بالمؤسسة: عاقل [] غير عاقل []

الرجاء رسم دائرة على الرقم المختار علماً بأن كل رقم يوتزى البند المناظر له في الجدول التالي

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً
١	٢	٣	٤	٥

قدرة المشروع على توفير المعرفة العلمية والثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال شبكات الكمبيوتر

١	٢	٣	٤	٥	١- يقوم الملاك القداء بالمشروع الصغير بعمل كل ما في وسعهم بما يضمن التأكيد على حصول الملاك الجدد على المعرفة الجيدة اللازمة لهم من خلال نقل الخبرة لهم.
١	٢	٣	٤	٥	٢- يسمح نظام المعلومات بالمنظمة بالتحري عن الإكفايات المصاحبة للاستفادة من مشاركة المعلومات بطريقة أكثر فعالية.
١	٢	٣	٤	٥	٣- يمكن التغلب على كافة التحديات التي تواجه العمل على تفهم كافة المهارات التقنية، وتفهم كيف يمكن القيام بوظائف المنظمة من جانب الملاك الجدد أثناء مرحلة التعاقب في الإدارة من خلال المشاركة المعلوماتية.
١	٢	٣	٤	٥	٤- يتم إتباع سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات المشاركة في إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة للمساهمة في تحسين التخطيط التنظيمي للمنظمة.
١	٢	٣	٤	٥	٥- يقوم ملاك المشروع القداء باستخدام المشاركة المعلوماتية للمعلومات، للمساهمة في مساعدة الملاك الجدد على قياس ومتابعة الأنشطة المختلفة بالمنظمة.
١	٢	٣	٤	٥	٦- يتميز نظام المعلومات بالمشروع بتوفير الإكفايات التي تنتج متابعة كل ما يخص المعلومات الخاصة بالتخطيط للتعاقب في الإدارة.
١	٢	٣	٤	٥	٧- هناك إتجاه عام من جانب الملاك الجدد للاستفادة من تطوير المديرين القداء بالمعلومات العامة حتى تظهر بصورة جيدة، وتحول أو نقل المعرفة لهم.

قدرة المنظمة على النجاح في مرحلة التعاقب في الإدارة للأعمال من خلال نظام المعلومات الجيد

٥	٤	٣	٢	١	٨- دمج خطوط الاتصالات من خلال شبكات الكمبيوتر أتاح لكل فرد من أعضاء عملية التعاقب في الإدارة للحصول على المعلومات لحظة بلحظة.
٥	٤	٣	٢	١	٩- يتم تخطيط الإستراتيجيات لزيادة الفرص لبقاء العمل العائلي بعد التقاعد بصورة جيدة.
٥	٤	٣	٢	١	١٠- يتم توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمشروع العائلي.
٥	٤	٣	٢	١	١١- يتم تزويد اتفاقية بالأحداث التي تحقق المتطلبات التي يحتاجها الملاك الجدد الباقين والمتوافقة مع اهتمام المالك القديم المتأخر.
٥	٤	٣	٢	١	١٢- تشجع المحادثات الفعالة عبر الأجيال من خلال شبكات الكمبيوتر على القيادة الصحيحة في الشركة.
٥	٤	٣	٢	١	١٣- يتطلب النجاح في التخطيط لعملية التعاقب في الإدارة إلى امتلاك واستعمال القدرة على الاتصال بكفاءة.
٥	٤	٣	٢	١	١٤- يتم وضع آلية لمناقشة أمور الأعمال العائلية والمتعلقة بعملية التخطيط للتعاقب في الإدارة.
٥	٤	٣	٢	١	١٥- المعاملة العادلة والمتساوية بين أفراد العائلة يتم توفيرها من خلال المناقشات التي تتم في المؤتمرات الإلكترونية عبر شبكات الكمبيوتر.

طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها

٥	٤	٣	٢	١	١٦- هناك رؤية واضحة لطريقة القيام بتطوير علاقات العمل الجيدة الإيجابية بين أفراد العائلة في كل الأجيال في العمل العائلي.
٥	٤	٣	٢	١	١٧- يتم عمل خطة عمل ناجحة لتبسيط الأعمال الرئيسية التي تؤثر على عملية التعاقب في الإدارة يمكن أن تكون نقطة البداية للمساعدة في تطوير الإستراتيجية لتعاقب الإدارة المتوافقة مع تفاصيل الحالة.
٥	٤	٣	٢	١	١٨- هناك تحديد أفضل من جانب المشروع العائلي للأهداف التنظيمية له، وكذلك الأهداف الشخصية والعائلية.
٥	٤	٣	٢	١	١٩- يتم عمل إستراتيجية للتعاقب تطويرية يمكنها أن تحدث التغييرات في أفراد العائلة والموظفين، وتقلل العمل وبيئة العمل الخارجية.
٥	٤	٣	٢	١	٢٠- الحصول على "النجاح" في تعاقب العمل العائلي يعتمد بشكل كبير على معرفة ما هي الأسئلة التي من الضروري أن تُسأل وتُجاب.
٥	٤	٣	٢	١	٢١- هناك توحيد في طريقة تصميم الآليات التي يتم بها تطبيق القرارات المختلفة
٥	٤	٣	٢	١	٢٢- تزود الاتصالات الفعالة من خلال شبكات الكمبيوتر الوصول السريع إلى

					المعرفة عالية التخصص مما يتيح الإمكانية لتخفيض وقت التدريب والتوجيه للجيل الجديد من الملاك.
٥	٤	٣	٢	١	٢٤- يتم تحديد المعرفة الضرورية المتوافرة في الوظائف المختلفة والناس المعيّنين الذين يمكنهم المساعدة في تحويل المعرفة خلال المنظمة.

(١) ما هي الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب في الإدارة في المنظمة الحالية ؟

-
-
-
-
-
-
-

(٢) ما هي المشكلات التي تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب في الإدارة في أعسال العائلات في المشروع الصغير أو متوسط الحجم ؟

-
-
-
-
-
-

(٣) ما هي مقترحات التغلب على المشكلات التي تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب في الإدارة في أعسال العائلات بالمشروع العائلي الصغير من خلال نظام المعلومات ؟

-
-
-
-

١ ج.م.ع - تقرير هيئة سوق المال - ٢٠٠٥

Footnotes

² John A. Adreson – **Farm succession planning steps and checklist** – fact sheet Journal November 2004.

³ Mark Fischetti – **The Family Business Succession: Handbook** – Family Business publishing company 1997.

⁴ Zeynep Aycan- **Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors** – The International Journal of human resource management Vol.8 issue 4 August 1997 pages 434-456.

⁵ Jay Liebowitz & Isaac Megbolafse – **A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives** – International Journal of project management vol. 21 issue 3 April 2003 pages 189-198.

⁶ Mike Burk- **Knowledge management: Everyone Benefits by sharing information** – Federal Highway administration –United States Department transportation November / December 1999 Vol. 63-no.3

⁷ Mark Fischetti – **The family Business Succession Hand book** – Family Business Publishing Company – 1997 Pages 5-8

⁸ من خلال إجابة السؤال رقم واحد من الأسئلة المفتوحة في إستمارة الإستقصاء.

⁹ من خلال إجابة السؤال رقم اثنين من الأسئلة المفتوحة في إستمارة الإستقصاء.

¹⁰ من خلال إجابة السؤال رقم ثلاثة من الأسئلة المفتوحة في إستمارة الإستقصاء.

مناخ الاستثمار
وتنمية معاملات سوق المال

د. أحمد هاني على الدين صالح

مدرس إدارة الأعمال

الأكاديمية الحديثة

ملفمة

دأبت مصر منذ منتصف السبعينات على تطبيق سياسات الانفتاح والإصلاح الاقتصادى والمالى بهدف تنمية الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة وتحفيز دور القطاع الخاص وتنمية معاملات سوق المال ، وقد أسفرت هذه الجهود عن حدوث طفرات ملموسة فى معاملات سوق المال والأوراق المالية بمؤشراتها المختلفة التى تظهر إلى جانب ما حققته من انجازات وجود بعض المعوقات أو المداخل التى تساهم فى تنمية المعاملات سواء داخل سوق النقد أو داخل سوق رأس المال وخاصة فيما يتعلق بتنمية المناخ المحبب للاستثمار والإنتاج والتصدير وتشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار وتمويل بعض المشروعات الاستراتيجية فى مجال الاستزراع (توتشى وغيرها) أو فى مجال التصنيع (الأسمنت والأدوية) بالإضافة إلى تمويل بعض المشروعات العملاقة فى مجال الرى والصرف الصحى والنقل وتكنولوجيا المعلومات .

ويسهدف هذا البحث تقييم دور مناخ الاستثمار وسياسات الإصلاح الاقتصادى والمالى فى تنمية معاملات سوق المال من خلال إبراز أهم إنجازات ومؤشرات التعامل فى سوق النقد وسوق رأس المال مع تشخيص مختلف مشكل أو معوقات نمو معاملات السوق خلال المرحلة القادمة وأهم مداخل المواجهة والعلاج.

وبالتالى تحتوى الدراسة على المباحث التالية:

المبحث الأول : ويناقش مفاهيم الاستثمار ومقومات مناخ الاستثمار وأدوات التعامل فى سوق المال .

المبحث الثانى : ويستعرض مراحل تطور معاملات البورصة منذ منتصف القرن العشرين .

المبحث الثالث : يوضح أهم معوقات ومراحل تنمية معاملات السوق خلال المرحلة القادمة .

المبحث الأول

مفاهيم الاستثمار ومقومات مناخ الاستثمار

وأدوات التعامل فى سوق المال .

أولاً : مفهوم ومناخ الاستثمار

يقصد بالاستثمار التضحية باستهلاك حالى^(١) من أجل الحصول على عوائد مستقبلية تكفى للتغلب على مخاطر التضخم أو تؤدي لزيادة الدخل بنفسب أعلى حيث تتعدد مجالات الاستثمار فى شتى الأنشطة الاقتصادية داخل مختلف منظمات الأعمال ومنها ما يحقق أرباح طائلة ومنها ما يعانى من خسائر تجارية أو مالية. كما يمكن التفرقة بين عدة مفاهيم للاستثمار من زوايا مختلفة وفقاً لما يلى :

(١) الاستثمار المباشر وغير المباشر :

ويعنى الاستثمار المباشر توظيف بعض الأموال فى شكل أصول عينية يديرها المستثمر مباشرة ويجنى ثمارها كما يتحمل مخاطرها وأعبائها. بينما يقصد بالاستثمار غير المباشر ذلك الاستثمار الذى يتم

^(١) د. حسن حسنى ، أسواق المال والاستثمار ، دار

للشامل ، ٢٠٠١ .

مسيرة الإنتاج والتصدير وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يمكن تصنيف حوافز تشجيع الاستثمار في ثلاث مجموعات أساسية هي : (١) مجموعة الحوافز المالية : وتهتم بتوفير الأمن والاستقرار للمستثمر ورأس المال ومن أهم صورها ما يلي :

- تأمين رأس المال من أية إجراءات تتخذها السلطات العامة مثل المصادرة والتأميم وفرض الحراسة ونزع الملكية ... الخ .
- تأمين رأس المال من المخاطر غير التجارية مثل الحروب والاضطرابات الداخلية وأعمال العنف ذات الطابع العام التي تتعرض بموجبها أصول المستثمر المادية للخطر المباشر .
- (٢) مجموعة الحوافز الاقتصادية : وهي تلك التي تؤدي إلى تعظيم أرباح المستثمر دون أن تنقص من أصل رأس ماله ، ومن أهم صورها :

- توفير بنية أساسية قادرة على تدبير احتياجات المستثمر من مستلزمات وخدمات وعملية .
- تخفيض تكاليف الاستثمار والإنتاج من خلال إعفاء مشروعات الاستثمار من الرسوم الجمركية على وارداتها مع منح بعض المزايا للمشروعات التي تحقق بعض أهداف التنمية .
- (٣) مجموعة الحوافز الضريبية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع :

- حوافز التميز بمعنى تخفيض معدلات أو أسعار الضريبة لبعض المشروعات في ضوء ما تحققه قومياً أو اجتماعياً .
- إعفاءات وإجازات ضريبية وتشمل منح بعض

في شكل محافظ استثمارية متضمنة القمارات والقروض والأوراق المالية التي تمثل مساهمات أو قروض مالية في مختلف المشروعات .

(٢) الاستثمار قصير وطويل الأجل :

وعادة يتم التمييز بينهما على أساس أن الأول لا يتعدى مداه الزمنية سنة بينما يتعدى الاستثمار طويل الأجل فترات زمنية أطول .

ويأخذ الاستثمار أشكالاً قانونية مختلفة منها المشروع الفردي أو شركات التضامن والنوصية البسيطة أو للشركات المساهمة أو للشركات ذات المسؤولية المحدودة كما يمكن إقامة شركات مشتركة بين رأس المال المحلي والأجنبي أو شركات مختلطة بين رأس المال العام والخاص وهناك كليات قانونية أخرى تتمثل في الشركات دولية النشاط أو متعددة الجنسية أو عابرة القارات .

وتلعب الدولة دوراً هاماً في تهيئة المناخ الملائم للاستثمار من خلال وضع استراتيجيات وسياسات الاستثمار ومنح الحوافز المشجعة لتشجيع وجذب رؤوس الأموال .

ويقصد بمناخ الاستثمار مجموعة الظروف الاقتصادية والمالية والاجتماعية والأمنية التي تسود خلال مرحلة معينة والتي تتفاعل مع بعضها في تهيئة بيئة صالحة للاستثمار المأمون ذي العائد المناسب، والذي يؤدي على المستوى القومي خلال مراحل متتالية إلى زيادة الدخل القومي وبالتالي زيادة معدلات الإثمار والاستثمار، وزيادة الإنتاج وتوفير فرص العمالة المناسبة وتنمية الصادرات ودعم القدرة الذاتية لمؤسسات ومنظمات الاقتصاد الوطني .

ويطلب تهيئة مناخ الاستثمار وجود نظم إداري سليم في ظل تشريعات مستقرة ، وفي ظل سيادة القانون التي تؤمن حسن سلوك الأفراد وإقبالهم على العمل المنتج والمبدع من خلال مؤسسات ذات كفاءة وقدرة فنية وإدارية يسهل العمل معها بما يدفع

الذ. حسن حسني ، اقتصاديات الاستثمار والتعامل في سوق المال ، دار الشامل ، ٢٠٠٧ .

د. عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى، دار النهضة العربية .

مشروعات الاستثمار إعفاء مؤقت من بعض أو كل الضرائب المعتمدة خلال مدى زمني يتم تحديده مسبقاً.

■ للمعونات والمنح وتحتسب تمويض بعض للمستثمرين عن بعض الخسائر الناتجة عن تطبيق بعض التسويات التي ترضيها الدولة .

علماً بأن المستثمر يفضل عادة البعد عن مخاطر الاستثمار باختيار بعض المجالات التي تحقق له أعلى العوائد إلا أن غالبية المستثمرين تقع ضمن هذه الفئة التي تقلل المخاطرة نظير مضاعفة العوائد المتوقعة .

ثانياً : أدوات التعامل في سوق المال

سوق المال هي السوق التي يتلاقى فيها الطلب مع العرض من الأموال حيث يتمثل الطلب على الأموال في حجم الاستثمارات المطلوب بينما تمثل العرض في حجم الأموال المتاحة للتمويل .

ومن هنا تبرز أهمية وحتمية تنمية وتنشيط معاملات سوق المال باعتبارها ملقح تنحف الأموال والمخدرات الفالضة مع ما يقابلها من احتياجات استثمارية (جانب الطلب) لمشروعات مختلفة تتيج مزيداً من العوائد بما يساهم في زيادة الدخل القومي ولادخل الفردى، وكلما نشطت معاملات سوق المال والبورصات كلما ازدهر النشاط الاقتصادي وتعددت فرص الاستثمار وتضاعفت فرص الادخار خاصة في ضوء حقيقة هامة مؤداها أن سوق رأس المال هي مرآة للنشاط الاقتصادي وقوته الدافعة .^(١)

كما يمكن تقسيم أسواق المال من الناحية التمويلية إلى سوق ملكية وسوق مديونية Markets Debt and Equity باعتبار أنه يمكن الحصول على التمويل اللازم للمشروعات من مصدرين هما :

أ- التمويل الخارجي : من خلال الحصول على

القروض المصرفية مع تحمل أعباء الفوائد والالتزام بدفعها في المواعيد المقررة تحت مظلة معاملات سوق المديونية وللجهاز المصرفي دور كبير وفعال في تنمية معاملات هذا السوق .

ب- التمويل الذاتي : من خلال المساهمة في رؤوس أموال الشركات في شكل إصدار حصص من الأسهم يكون لصاحبها حق الحصول على نصيب من الربح بعد خصم المصروفات والضرائب كما يعتبر شريكاً في أصول المشروع .

ويمكن تصنيف مجالات الاستثمار في سوق المال إلى مجموعتين أحدهما خاصة بالاستثمار قصير الأجل عن طريق التعامل في سوق النقد والأخرى خاصة بالاستثمار طويل الأجل عن طريق التعامل في سوق رأس المال .

ومن أهم أدوات تعبئة الموارد التمويلية داخل الجهاز المصرفي فيما يلي:

١ - شهادات الادخار المصرفية :

وهي شهادات اسمية تصدرها بعض البنوك لتعبئة بعض المدخرات من الجمهور لتوفير التمويل اللازم لمختلف المشروعات التي تتولى البنوك تمويلها جزئياً أو كلياً ، ولا يجوز تداولها في البورصة إلا بقلون خاص .

٢ - الودائع :

وتتمثل أحد الأوعية الادخارية التي تصدرها البنوك لتشجيع الادخار وتتأثر بشكل كبير بأسعار الفائدة ارتفاعاً وهبوطاً كما تعتبر من أهم مصادر تمويل القروض والتمويلات الائتمالية .

٣ - الأوراق التجارية :

تمثل الأوراق التجارية في الكمبيالات والسندات الأذنية التي لا يتعدى استحقاقها سنة مالية تقريباً حيث يتم خصم هذه الأوراق بالبنوك التجارية

(١) حسن حسنى ، للتصانيف الاستثمار والتعامل في

سوق المال ، دار الشامل ، ٢٠٠٧ .

لتمويل المعاملات التجارية .

٤ - إيلون الخزانة :

وتصدرها وزارة الخزانة أو البنك المركزي لمدة قصيرة تتراوح بين ثلاثة شهور وسنة شهور بهدف تمويل العجز الموسمي في الموازنة العامة للدولة. بينما تتحدد أهم أدوات الاستثمار في سوق

رأس المال : (١)

١ - الأسهم العادية :

السهم العادي حصة في رأس مال الشركة له قيمة اسمية في القيمة المدونة على صك السهم عند طرحه للبيع في سوق الإصدار وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس للشركة أما القيمة النظرية لفصل نتائج قيمة حقوق الملكية شاملة الاحتياطيات والأرباح المحتجزة على عدد الأسهم العادية المصدرة، بينما تتمثل القيمة السوقية في القيمة التي سباع السهم بها في سوق التداول وقد تكون أكبر أو أقل من القيمة النظرية أو الاسمية .

٢ - الأسهم الممتازة :

السهم الممتاز هو حصة مميزة في رأس مال الشركة حيث يتمتع ببعض المزايا التي لا تتاح لأصحاب الأسهم العادية ، سواء في مجال الحصول على الأرباح أو حق الأولوية في استرجاع أمواله قبل السهم العادي .

٣ - وثائق صناديق الاستثمار :

وهي وثيقة استثمار تطرح للبيع للجمهور لاستثمار حصيلتها داخل صناديق الاستثمار، كما يمكن استرداد قيمتها السوقية في أي وقت سواء من خلال الصندوق مصدر الوثيقة (في حالة الصناديق المفتوحة) أو عن طريق حفظ الأوراق المالية (في

حالة الصناديق المغلقة) .

وكما زادت الأدوات المالية المطروحة أو

المتداولة في السوق كلما نشطت المعاملات وازدهر مناخ الاستثمار وتدفقت باستمرار رؤوس أموال جديدة لتمويل مختلف المشروعات بما يحقق مصالح المستثمر الفردي والاقتصاد القومي .

٤ - السندات :

السند حصة في فرض وفقاً لحد بين المدين (المقرض) والدائن (المقرض) حيث يتعهد المقرض بسداد أصل المبلغ والقوائد المتفق عليها في تاريخ محددة للدائن، كما قد تتضمن شروطاً أخرى لصالح المقرض مثل رهن بعض الأصول الثابتة ضماناً للسداد، كما قد تتضمن السند شروطاً لصالح المقرض مثل حق سداد السندات قبل تاريخ الاستحقاق أو إمكانية تحويلها إلى أسهم وبصفة عامة تنقسم السندات إلى :

(١) سندات حكومية :

وهي سندات تصدرها الدولة وتطرحها للاكتتاب العام بخرس تمويل بعض المشروعات القومية أو لمواجهة طوارئ أو لقرائات معينة تجنباً للاقتراض من الخارج وعادة ما تكون هذه السندات مضمونة بالسداد من الحكومة، كما يمكن ضمان حد أدنى لوائدها المنفوعة سنوياً .

(٢) سندات غير حكومية :

وهي السندات التي تصدرها الشركات والمؤسسات غير الحكومية لأجل طويلة من أجل تمويل استثمارها طويلة الأجل في حالة ارتفاع تكاليف القروض المصرفية وعادة تكون هذه السندات مضمونة بأصول معينة .

ومن أهم مزايا السندات كمصدر مالي طويل الأجل للمشروع في تحقيق عوائد استثمار مرتفعة عند ارتفاع معدلات الأرباح عن أسعار الفائدة .

بينما تمثل أهم عيوب السندات كمصدر مالي للمشروع في فوائد السندية المحصلة ضمن بنود

(١) د. محمد عثمان إسماعيل - أسواق رأس المال وبورصة الأوراق المالية، مصادر تمويل مشروعات الأعمال، دار النهضة ، ١٩٩٧ .

الأجنبية فيها ثم أصبح للبورصة مقر لها سنة ١٩١٧، وبدأت تمارس نشاطها حتى عام ١٩٢٨ ثم انتقلت إلى ميناها الحالي بشارع الشريفيين المنفرع من شارع قصر النيل، واستمرت حتى الخمسينات ، وقد بلغ عدد الشركات المساهمة سنة ١٩٥٢ نحو ٩٢٥ شركة، ثم صدر قانون الشركات رقم ٢٦ في عام ١٩٥٤ كما صدر قانون ينظم التعامل في البورصات برقم ١٦١ لسنة ١٩٥٧ إلا أنه مع سياسات وقرارات التمييز لبعض البنوك وشركات التأمين ثم قرارات التأمين في يوليو ١٩٦١ انخفض حجم التعامل على الأوراق المالية في البورصة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي :

القيمة بالمليون جنيه

السنة	حجم التعامل
١٩٥٦	٥٧,٣
١٩٥٧	٣٢,٧
١٩٥٨	٦٦,٧
١٩٥٩	٤٣,٩
١٩٦٠	٣٨,٤

الشركات المؤممة وإغضاع أرباح الأوراق المالية للضريبة وتحديد ما يوزع من أرباح على المساهمين مما أدى إلى فقدان الثقة في سوق الأوراق المالية وانخفاض أسعارها بل وإقيام حملة الأسهم بتصفية مراكزهم واستمر حجم التداول في الانخفاض بشكل ملحوظ حتى بلغ حجم المعاملات سنة ٧٣ حوالي ٤,٣ مليون جنيه مقابل ٢٣,٤ مليون جنيه قبل صدور قرارات التأمين وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (٢) .

التكاليف الثابتة والتي يتحملها المدين مما يزيد من مخاطر السيولة النقدية وانخفاض الأرباح .

المبحث الثاني

مرحلة تطور معاملات البورصة في مصر

ولاً : مرحلة ما قبل التأمين

تعتبر البورصة المصرية من أقدم البورصات في منطقة الشرق الأوسط، فقد تم تأسيس بورصة الإسكندرية عام ١٨٨٣ وبورصة القاهرة عام ١٨٩٠ ثم قام رجال الأعمال والمغامرة بإنشاء بورصة الاسكندرية عام ١٩٠٣ حتى تم إنشاء بورصة القاهرة عام ١٩٠٧ حيث نشأت المعاملات نتيجة لتدفق الأموال الأجنبية إلى مصر وإيد الحديد من الشركات

ثانياً : مرحلة الركود (١٩٦٠-١٩٧٥)

اتسمت السوق خلال تلك المرحلة بالركود نتيجة اتجاه الدولة إلى تطبيق سياسات التأمين ثم صدور القوانين الاشتراكية أرقام (١١٧، ١١٨، ١١٩) لسنة (١٩٦١) وما تلا ذلك من تأميمات أخرى شملت كبرى الشركات في المجالات المختلفة بحيث لم يتبقى سوى عدد محدود من الشركات الخاصة لا يتجاوز الثلاثين شركة .

كما تضمنت قرارات التأمين عدم تداول أسهم

جدول رقم (٢)

تطور معاملات بورصة القاهرة للأوراق المالية

خلال الفترة ١٩٦١-١٩٧٣

(القيمة بالمليون جنيه)

للسنة	حجم التعامل
١٩٦١	٢٣,٤
١٩٦٥	٢,٨
١٩٧٠	٣,٨
١٩٧٣	٤,٣

١٩٨١ لخضض ضرائب القيم المنقولة على ما يزيد عن ٥٠% على الأرباح الموزعة، بالإضافة إلى إعفاء ما قيمته ٣ آلاف جنيهها (ثلاثة آلاف) من الأموال المستثمرة في الأسهم والسندات من الضريبة العامة للإيراد، مما ترتب عليه تنشيط المعاملات في البورصة حيث ارتفع حجم المعاملات خلال السنة المالية ٨٨/٨٩ إلى ٦,٣٨٥ مليون سهم بقيمة اسمية قدرها ٧٦,٥٣٤ مليون جنيه كما بلغت القيمة السوقية للتعامل عليها ٩٩,٩٤٧ مليون جنيه ثم ارتفعت قيمة الأسهم المتداولة في السنة المالية ٨٩/٩٠ إلى ٩,٧٩ مليون سهم بقيمة اسمية مقدارها ٨٤,٤٩٨ مليون جنيه بينما بلغت القيمة الاسمية للتداول ١٥٢,٥٤٦ مليون جنيه، والجدول رقم (٣) يوضح تطور معاملات البورصة خلال تلك الفترة.

ثالثاً : مرحلة الانفتاح الاقتصادي (١٩٧٥-١٩٩٢)

في منتصف السبعينات شهدت سوق الأوراق المالية نشاطاً ملحوظاً لتبني الدولة سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تقوم على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وصندوق القلقون رقم ١٩٧٤ الخاص باستثمار رأس المال العربي والأجنبي، ثم أُنشئت الهيئة العامة لسوق المال (١٩٧٩)، حيث تبنت إصدار القلقون رقم (١٢١) لسنة ١٩٨١ الخاص بإصدار اللائحة العامة للبورصات، وإصدار قانون الشركات (١٥٩) لسنة ١٩٨١ الخاص بإنشاء الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم حيث استهدفت تلك القوانين تحقيق المساواة في المعاملة الضريبية للأوراق المالية والأوعية الاندخارية الأخرى فضلاً عن تبسيط إجراءات التعامل في الأوراق المالية (بيعاً وشراءً) وحماية المتعاملين وصغار المستثمرين. كما تم إصدار القانون رقم (١٥٧) لسنة

جدول رقم (٣)

تطور معاملات بورصة القاهرة للأوراق المالية

خلال الفترة ١٩٧٤-١٩٩١

(القيمة بالمليون جنيه)

للسنة	حجم التعامل
١٩٧٥	٧,٤
١٩٨٠	٩,٨
١٩٨٥	١١٤,٥
١٩٩٠	١٥٢,٥

نشاطاً ملحوظاً في الفترة من ١٩٩٦-١٩٩٧ حيث تم بيع حصص أسهم ٢٨ شركة تابعة لقطاع الأعمال العام من خلال طرحها للاكتتاب العام في سوق المال، وكان ذلك أثره الإيجابي الملحوظ حيث ارتفعت مؤشرات البورصة بحوالي ٤٠% في المتوسط خلال عام ١٩٩٦ واستمر هذا الاتجاه بقوة في أوائل عام ١٩٩٧ لتشمل المؤشرات خلال أول شهرين من العام عائد مماثل لما حققته في عام ١٩٩٦ أي بارتفاع قدره حوالي ٤٠% في المتوسط.

(٣) ارتفع عدد الشركات المقيدة من ٦٧٤ شركة إلى ٧٠٠ شركة وارتفع عدد الشركات المتداولة من ٢٦٤ إلى ٣٠٠ شركة وارتفعت قيمة التداول للأوراق المالية بنسبة كبيرة وصلت إلى ١,٢ مليار جنيه بعد أن كانت ٢٧٤,٩ مليون جنيه عام ١٩٩٣ بنسبة ٣٤١% .

(٤) بلغت كمية التداول سنة ١٩٩١ حوالي ٢٠١,٧ مليون سهم وتوالت الارتفاعات إلى أن وصلت في عام ١٩٩٩ إلى ١٠٧٤٠٠٠ مليار سهم و ٧٤ ألف ، كما بلغت قيمة التداول ١٠ مليون ٩٦٧,٥ ألف جنيه ثم ارتفعت عام ١٩٩٩ إلى ٣٩ مليون و ٨٦,١ ألف جنيه مصري .

(٥) لعب برنامج الخصخصة دوراً هاماً في التأثير على أداء البورصة حيث شهد البرنامج نشاطاً ملحوظاً في الفترة ما بين ١٩٩٦-١٩٩٧ حيث تم بيع حصص أسهم ٢٨ شركة تابعة لقطاع الأعمال وطرحها للاكتتاب العام بسوق المال^(٣) كما تم إصدار تراخيص لمزاولة نشاط المسمرة، كما ارتفع عدد الشركات المتداولة من ٢٦٤ إلى ٣٠٠ شركة .

رابعاً : مرحلة نمو المعاملات بعد صدور قانون سوق المال (١٩٩٢-١٩٩٦)

كان اتباع سياسة الإصلاح الاقتصادي تبنى برنامج توسيع قاعدة الملكية الخاصة، لذلك تم منح المزيد من التسهيلات والإعفاءات التي من شأنها المساعدة في تحقيق ذلك النجاح قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولاتحته التنفيذية والذي يعتمد كمادة أساسية جديدة لتكمية المعاملات من خلال إنشاء بعض المؤسسات المالية غير المصرفية .

ومنذ صدور قانون سوق رأس المال في عام ١٩٩٢ شهدت سوق الأوراق المالية المصرية العديد من التطورات التي تستهدف بصفة أساسية تطوير البنية التشريعية وتحديث قواعد قيد الأوراق المالية وتوفير الشروط اللازمة لحماية حقوق المتعاملين . وتحسين مستويات الإفصاح ونشر المعلومات عن شركات الأوراق المالية المقيدة .

كما تم الربط بين بورصتي القاهرة والإسكندرية عام ١٩٩٤ تم الربط بإخفاق نظام التداول الإلكتروني في البورصتين مما انعكس أثره إيجابياً على انتماء وتنشيط سوق الأوراق المالية وارتفاع عدد الشركات المقيدة بالبورصة زيادة حجم المعاملات وذلك في ضوء ما يلي :

(١) وفي عام ١٩٩٥ تضاعفت إجماليات التداول حيث بدء التخصيص لبرنامج الخصخصة حتى بلغت جملة الإصدارات التي تم طرحها في البورصة خلال العام إلى مئة مليون جنيه لشركة واحدة تم تخصيصها وكذلك ارتفع عدد الشركات المقيدة من ٧٠٠ إلى ٧٤٦ شركة وارتفع عدد الشركات المتداولة من ٣٠٠ إلى ٣٥٢ وارتفعت قيمة التداول حيث بلغت ٢,٣ مليار جنيه بعد أن كانت ١,٢ مليار جنيه، وكذلك ارتفع حجم الأوراق المالية إلى ٤٣,٧ مليون ورقة .

(٢) كما لعب برنامج الخصخصة دوراً هاماً في التأثير على أداء البورصة المصرية فقد شهد البرنامج

(٣) تقرير سوق الأوراق المالية ٢٠٠١ .

والجدول التالي رقم (٤) يوضح تطور معاملات سوق التداول خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧

١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	١٩٩٢	البيان
					قيمة التداول المنوى (مليون جنيه)
٨٧,٦٩٢	٢٢,٩٤٢	١٢,١٤٠	٢,٧٤٩	٣,٧١٤	أسهم وسندات مقيدة
٢١٩٨,٤	١٥٥٥,٢	١٣٤٣,٢	٢٩٣,٧	٢٢٥,٣	أسهم وسندات غير مقيدة
					متوسط قيمة التداول الشهري (مليون جنيه)
٧٣٠,٨	١٩١,٢	١٠١,٢	٢٢,٩	٣٠,٩	أسهم وسندات مقيدة
١٨٣,٢	١٢٩,٦	١١١,٩	٢٤,٥	١٨,٨	أسهم وسندات غير مقيدة
					عدد الأسهم والسندات المقيدة المتداول (مليون)
١,٧٠٥	٤٣٧	٢٩٣	١٣٧	٢٠٧	أسهم وسندات مقيدة
٣٧,٢	٢٨,٥	٣٠,٥	٤,٠	٨,٩	أسهم وسندات غير مقيدة
					عدد الصفقات
٢٧٩٥٢١	٢٦,٩٦٤	٥١٨٦٢	١١١٨٤	١١٦٤٨	أسهم وسندات مقيدة
٣٦٨٤٣	٢٠,٨٦٥١	٤٢٨٨٠	٧٥٠	٨٥٥	أسهم وسندات غير مقيدة
٣٥٤	٣٥٢	٣٠٠	٢٦٤	٢٣٩	عدد الشركات المقيدة المتداول أوراقها خلال العام
١٢٩	١١٣	٩١	٨٤	٧٨	متوسط عدد الشركات المقيدة المتداول أوراقها شهريا
٦٤٦	٧٤٦	٧٠٠	٦٧٤	٦٥٦	عدد الشركات المقيدة في نهاية العام
١٣٨٧,٩	١١١٦,٧	٤٥١,٠٠	٤٢٤,٠٠	٤٠٥,٧	عدد الأسهم المقيدة في نهاية العام
١٣٩٧٣	١١٠٥٢	٨٠٥١	٨٨٩,٠	٨٠٩٨	رأس المال الاسمي للشركات (مليون جنيه)
٤٨,٠٨٦	٢٧,٤٢٠	١٤,٤٨٠	١٢,٨٠٧	١٠,٨٥٤	رأس المال السوقي للشركات (مليون جنيه)
٣,٥	٢,٥	٤,٨	١,٤	١,٣	نسبة رأس المال السوقي على رأس المال الاسمي

خامساً : مرحلة عدم الاستقرار ثم انتعاش المعاملات :

يصدر تشريع قانون جديد يحمل رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٨ يسمح بخصخصة البنوك العامة والسماح بمشاركة القطاع الخاص في رأس المال والقانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٩٨ بالسماح للقطاع الخاص بتملك أكثر من ٥١% من رأس المال في شركات التأمين المملوكة للدولة .

ويقتضى ارتفاع عدد الشركات المقيدة من ٨٧٠ شركة إلى ١٠٣٣ شركة عام ١٩٩٩ وارتفاع عدد الشركات

تأثرت السوق بموجة الأزمات المالية في جنوب شرق آسيا ^(٢) والتي أفتت الأسواق الناشئة جانبينها لتلقى الاستثمارات الأجنبية فقد أدى ذلك لخروج التتفقات الأجنبية من الأسواق الناشئة والتي سجلت في مصر رقماً سلباً (٥٣٧ مليون دولار) . لذلك اتخذت عدة إجراءات لدعم نشاط البورصة وذلك

^(٢) التقرير السنوي لبورصة الأوراق المالية

السوق خلال سنة ٢٠٠٦/٢٠٠٥ على النحو التالي :

(١) تم إصدار مؤشر جديد باسم داونجونز مصر (Dow Jones Egypt Titans 20) والذي يتضمن أكبر ٢٠ شركة مصرية مقيدة ببورصة القاهرة والإسكندرية من حيث قيمة رأس المال الموقى للمرجح بنسب التداول الحر للشركة، وقيمة المبيعات أو الإيرادات، وصافي الدخل ، بهنصف إتاحة فرصة أكبر للمشاركة في السوق المصري وبدأ العمل به في منتصف أبريل ٢٠٠٦ .

(٢) شهدت السوق تذبذباً في أدائها خلال السنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٥ ، حيث ازدهرت التعاملات منذ بداية السنة المالية وحتى الأسبوع الثاني من شهر فبراير ٢٠٠٦ ومنذ ذلك التاريخ تأثر أدائها بالتراجع الذي شهده أداء البورصات الخليجية ، وقيام العديد من المستثمرين الخليجيين بالتخلص من استثماراتهم في البورصة المصرية لتغطية مراكزهم المالية، التي تعتمد بشكل أساسي على قروض بنكية، والجدول التالي يوضح تطور أهم مؤشرات التعامل في البورصة خلال الفترة من ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٦ :

المتدولة عن لعام السابق من ٥٥١ شركة إلى ٦٦٣ شركة وارتفع رأس المال السوق ليصل إلى ١١٢,٢٣ مليار جنيه ليشكل نسبة ٣٦,٨ % من إجمالي الناتج المحلي .

كما أدت قرارات خصخصة خدمة التلفزيون المحمول لمستثمر رئيسي وطرح حصة من أسهم الكيان الجديد في سوق المال كان للدافع الرئيسي، إلى ارتفاع مؤشرات البورصة خلال عام ١٩٩٩ ، فضلاً عن خصخصة عدد من شركات قطاع الأسمنت في أوائل عام ٢٠٠٠ ، والتي كان لها أثر إيجابي على أداء البورصة في الفترة من يناير حتى منتصف فبراير ٢٠٠٠ .

وبالتالي وارتفع رأس المال السوقي ليصل إلى ١٩٩,٧ مليار ليشكل نسبة ٣٥,٣ % من إجمالي الناتج المحلي .

إلا أنه بحلول عام ٢٠٠١ تراجعت معاملات السوق المصرية بعد الهجمات التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية مما أدى تجاه المستثمرين الأجانب والخروج المؤقت من السوق المصري حيث أصبح تجاه النشاط الاقتصادي العالمي بوجه عام يكتفه الخوض .

كما يمكن استعراض أهم مؤشرات تطور

جدول رقم (٥) تطور حركة قيد للشركات

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	البين
٦٥٦	٧٧٠	٨٠٣	١١٢٣	عدد الشركات المقيدة بالقاعدة
١٤١	١٣٢	١٢٩	١٥٢	بالجدول الرسمية
٥٠٣	٦١٢	٥٢٨	٩٧١	بالجدول غير الرسمية
١٢	٢٦	١٤٦	-	بالجدول الانتقالي
١٠٤٥٧	٣٩٨٥	٦٢٥٢	٥٩٣٣	عدد الأسهم المقيدة (بالمليون)
٧٨٨١	٤٢٣٦	٣٦٦١	٢٦٨٩	بالجدول الرسمية
٢٥٦٠	٢٦٤٦	٢٣٨٣	٣٢٤٤	بالجدول غير الرسمية
١٦	١٠٣	٢٠٨	-	بالجدول الانتقالي
١٠٩١٦٥	١٠٨٢٠٩	٩٦٥٢٧	٩٩٠٢٩	القيمة الاسمية للأسهم (مليون جنيه)
٣٧٧٠٧٠	٣٣٧٠٥٩	١٧٢٨٦٥	١٥٠٢١٤	القيمة السوقية للأسهم (مليون جنيه)
١٦٩٦,٩	١٧٦٣,٤	٩٠٠,٦	٧١٢,٢	مؤشر الهيئة العامة لسوق المال
٤٧٧٢,٨	٤٨٢٨,٧	١٤٤٠,٩	٧٧٥,٩	مؤشر البورصة (CASE 30)

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال (مركز المعلومات) ٢٠٠٦

بعض الدول لا يكون صالحاً للتطبيق في دول أخرى ينصف مجتمعها أو اقتصادها ببعض الخصائص التي قد لا تؤهلها لتطبيق بعض السياسات ومع ذلك يمكن الاستفادة من تجارب بعض الدول في مجال أحياه وتنمية المعاملات باعتبارها دروس مستفادة من تجارب حققت نجاحاً أو فشلاً يتطلب الأمر دراستها وتلادي ساليبها عند النظر في تطبيقها ، مع الأخذ في الاعتبار ما يلي :

(١) عدم توافر خرائط الاستثمار و ما يمثلها من دراسات قومية أو قطاعية توضح توقعات الاستثمار والتمويل وبالتالي معاملات سوق المال المصرية سواء داخل أسواق الطرح أو أسواق التداول .

(٢) يصعب التحكم في معاملات المستثمرين الأجانب وتدفقات رؤوس أمواله داخل السوق المصرية بينما يمكن أن تحقق السياسات المحظية إنجازات ضخمة في لسو حجم المعاملات. وبالتالي كلما زادت الأهمية النسبية لحجم المعاملات المحلية بالمقارنة لحجم معاملات رؤوس الأموال الأجنبية كلما حافظ ذلك على نمو وازدهار بل واستقرار أحوال السوق بالمقارنة بما قد يحدث إذا ضسعت الأهمية النسبية للمعاملات المحلية بالمقارنة لمثيلتها بالنسبة لمعاملات الأجانب في بورصة الأوراق المالية .

ثانياً : معوقات تنمية المعاملات :

على الرغم من تحقيق تطورات وإنجازات ملموسة في مجال تنمية معاملات سوق المال بأنشطتها المختلفة سواء في مجال الطرح أو التداول هناك بعض المشاكل والعقبات التي تعوق تنمية المعاملات خلال المرحلة القادمة من أهمها ما يلي:

(١) على المستوى القومي :

وعلى الرغم من التراجع الذي شهدته معاملات البورصة خلال النصف الثاني من السنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٥ حققت مؤشرات التعامل الكلي في سوق التداول ارتفاعاً غير مسبوق حيث زاد عدد العمليات بأكثر من الضعف ليصل إلى ٥,٩ مليون عملية، كما تبلغ عدد الأوراق المتداول ٧٠٢٤ مليون ورقة ، كما ارتفعت قيمة التداول إلى ٢٥٤,٦ مليار جنيه حيث استحوذت الأسهم على معظم للتعاملات في البورصة لتبلغ نسبتها ٩٥,٤ % من إجمالي قيمة المعاملات مقابل ٩١,١ % خلال السنة المالية السابقة بينما انحصرت نسبة التعامل في السندات على ٤,٦ % مقابل ٨,٩ % خلال السنة السابقة .

المبحث الثالث

مداخل تنمية معاملات سوق المال

أولاً : مقومات ازدهار معاملات سوق المال

يتوقف ازدهار معاملات سوق المال على

دعامتين أساسيتين

الأولى : بيئة الاستثمار العالمية :

ومنها يتضح مدى رغبة المستثمرين الأجانب في استغلال الفائض أموالهم في أسواق الدول النامية ومنها مصر التي تنصف بالأمان والاستقرار والنمو بعيداً عن المخاطر السياسية أو العسكرية أو تخبط بعض السياسات الاقتصادية والمالية بما ينمكس أثره في نمو وازدهار معاملات سوق المال في مصر .

الثانية : بيئة الاستثمار المحلية :

وهي الرعاء الأساسي الذي يتيح منلخاً ملائماً وجاذباً للاستثمار مما يبرز أهمية السياسات الاقتصادية فواجب إتباعها بمصر خاصة إذا ولكب ذلك مجموعة من حوافز الاستثمار المشجعة والتي يمكن أن تتنوع وفقاً للظروف المائدة من ناحية واستراتيجيات ومجالات التنمية من ناحية ثالثة، إلا أن ما يتم تنفيذه لتنمية معاملات أسواق النقد وأسواق رأس المال في

المتاحة وبحيث لا تزيد عن ٢٠ % من رأس مال الجهة المصدرة للورقة المالية أو ١٠ % من رأس المال المدفوع بالبنك أو بشركة التأمين .

بينما يسمح للبنوك وشركات التأمين بالاستثمار في الودائع المصرفية وشهادات الاذخار بحد أقصى ٥٠ % من جملة الأموال المستثمرة الأمر الذي يترتب عليه عدم قدرة هذه المؤسسات على القيام بدور فعال في تنشيط معاملات سوق الأوراق المالية أو تنمية معاملاتها إلا بطرق غير مباشرة عن طريق بعض المؤسسات المالية غير المصرفية .

وفي ضوء بيانات البنك المركزي يلاحظ أن ما تم يبلغ ١٩٤ مليار جنيه سنة ٢٠٠٦ مقابل ٨٨ مليار جنيه سنة ٢٠٠٢ بنسبة زيادة قدرها ١٢٠ % تقريباً بينما تبلغ الأهمية النسبية لهذه الاستثمارات حوالي ٢٥,٨ % من إجمالي الموارد المالية للجهاز المصرفي وقدرها ٧٦٢ مليار جنيه تقريباً .

بينما ارتفعت قيمة التوظيفات الاستثمارية لقطاع التأمين لتبلغ نهاية يونيو ٢٠٠٥ حيث تساهم الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بحوالي ٢٢١,٠ مليار جنيه بنسبة ٨٧,٦ % من إجمالي التوظيفات الاستثمارية لقطاع التأمين في نهاية يونيو ٢٠٠٥، كما بلغت توظيفات شركات وصناديق التأمين ٣١ مليار جنيه بنسبة ١٢,٤ % .

وفي ضوء ما سبق يتطلب الأمر منح مزيد من المسموحات والمرونة للبنوك وشركات التأمين للاستثمار في المشروعات من خلال الاكتتاب في الأسهم والسندات المطروحة للاكتتاب العام أو من خلال تنمية معاملاتها في سوق التداول من خلال تكوين محافظها المالية. مع تشجيع مساهمتها في إنشاء بعض المؤسسات والشركات المالية غير المصرفية لتسي تساهم في مضاعفة معاملات أسواق المال .

(٣) على مستوى معاملات سوق النقد :

• تقام لرصدة ومشاكل الديون المتعثرة .

١. تعدد القوانين والتشريعات التي تحكم الاستثمار وبالتالي هناك حاجة ملحة لتوحيد التشريعات بما يمنع أي تضارب أو ازدواج من ناحية وتفسير الإجراءات من ناحية أخرى .

٢. عدم الاتفاق على ضوابط ومعايير مالية يجب حسابها وإعلائها باستمرار لأغراض التحليل والتقييم والإصحاح المالي والمحاسبي .

٣. تخطف الوعي المالي لدى جموع المواطنين في ضوء :

• الدخول في مضاربات على الأوراق المالية بهدف تحقيق الربح السريع دون توقع المخاطر .

• تأسيس عدد كبير من الشركات المغلقة .

٤. عدم تحقيق التكامل مع بعض المراكز والبروصات العربية والعالمية سواء في مجال الطرح أو التداول .

٥. ضعف أساليب الرقابة والمتابعة على معاملات بررصة الأوراق المالية مما يجعلها غير فعالة نسبياً .

(٢) على مستوى القطاع المالي :

كلما زادت الأموال المتاحة من جانب البنوك وشركات التأمين للاستثمار في سوق المال كلما انعكست آثارها إيجابياً في نمو وزيادة معاملات أسواق النقد وأسواق رأس المال من خلال الاكتتاب في الأوراق المالية المطروحة أو في مجال التعامل عليها بالبرورصة .

وفي ضوء الضوابط التي حددها البنك المركزي والهيئة المصرية للرقابة على التأمين تدنى لمص الأموال المخصصة للاستثمار في الأوراق المالية من أموال البنوك المصرية أو شركات التأمين حيث يثبت من استعراض الحدود القصوى والدنيا للاستثمار للأوراق المالية عدم تجاوزها ٢٠ % من الأموال

ومعوقات تنمية معاملات سوق المال في مصر تتحدد أهم مداخل العلاج والانطلاق على النحو التالي :

(١) تطوير واستقرار التشريعات لمنع التضارب والازدواج .

(٢) منح الحوافز المناسبة لتشجيع الاستثمار في مختلف المجالات مع تخصيص دور القطاع الخاص والمشاركة الشعبية في مجال الاستثمار على مستوى المحافظات .

(٣) تطوير دور قطاع المال (البنوك ، شركات التأمين) في تمويل المشروعات وتحويل محافظتها المالية بشروط وضوابط تؤمن مصالحها مع تكثيف جهود معالجة وتسوية الديون المتعثرة بأساليب تهدف لتقويم المستثمر من ناحية ودعم للمراكز المالية بقبول من ناحية أخرى .

(٤) تأسيس بعض المؤسسات المالية غير المصرفية لتنمية المعاملات خاصة في مجال الترويج والتمويل .

(٥) تحفيز قطاع الخاص للمساهمة في تأسيس وتمويل المشروعات من خلال الاكتتاب في أسهم أو سندات بعض الشركات أو في مجال الاكتتاب في وثائق صناديق الاستثمار .

(٦) دعم وتنسيق جهود التنسيق والتكامل بين البورصة المصرية والبورصات العربية والأجنبية فضلاً عن تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مجال تطبيق أساليب الإفصاح المالي والحوسبة والشفافية في المعاملات .

تدنى القاعدة الرأسمالية للجهاز المصرفي بالمقارنة للمؤشرات العالمية والعربية.

ندرة الكوادر المصرفية ذات الخبرة اللازمة للتعامل في سوق المال أو في مجال الترويج للاستثمار .

قلة تواجد المؤسسات المالية غير المصرفية التي تقدم تسهيلات تمويلية مختلفة بشروط وأساليب تخرج نسبياً عن شروط الإغراض والالتصان المصرفي .

(٤) على مستوى معاملات سوق رأس المال :

١ - ضعف مجهودات تحفيز مساهمات المشاركة الشعبية والقطاع الخاص في تعبئة وتسيير التمويل اللازم لبعض المشروعات المحلية داخل معظم المحافظات.

٢ - عزوف بعض المستثمرين عن الدخول في استثمارات طويلة الأجل مفضلين التعامل قصير الأجل ببعاً وشراء في بورصة الأوراق المالية .

٣ - تذبذب وانخفاض أسعار التداول في البورصة أحياناً دون وجود أية مؤشرات اقتصادية أو مالية تؤيد مثل هذه التوجهات .

٤ - معظم الأهمية المتداولة في السوق تنتمي لشركات عائلية أو شركات مخلقة بما يعكس نوع من السيطرة أو التلاعب في أسعار تداولها في ضوء انهيار أسعار البورصة في مارس ومايو ٢٠٠٦ .

ثالثاً : مداخل العلاج والانطلاق

في ضوء للتشخيص السابق لأهم مشاكل

قائمة المراجع

- ١.د. أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية ، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ١٩٩٨ .
- ٢.أ. أحمد جابر، البنوك المركزية ودورها في الرقابة

- ١.أ.د. السيد الطيبي ، العناصر التي تشكل برنامج الخصخصة، مركز التدريب، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٧ .

- د.د. حمدى عبد العظيم (الآثار الاقتصادية للانتماج المصرفى) ، ندوة الأبحاث الاقتصادية والإدارية للانتماج المصرفى، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩ .
- د.د. حسن حسنى — أسواق المال والاستثمار، دار الشامل، ٢٠٠٥ .
٩. ———— ، مداخل تنمية معاملات سوق المال فى مصر، أكاديمية البحث العلمى ، ٢٠٠٤ .
١٠. د. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجوى، دار للنهضة العربية .
- على البنوك، دار النشر، يونيو ١٩٩٩ .
- د.د. أمنية أمين حلمى (خصخصة البنوك وانكسارها على التنمية الاقتصادية فى مصر) ، ندوة خصخصة البنوك فى مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ٢٧ أكتوبر ١٩٩٨ .
- د.د. جودة عبد الخالق وآخرون ، محاضرات فى النفود والبنوك ، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢ .
- د.د. حسن محمد حسنين، النواحي المنهجية والظمية للإنتجان فى البنوك التجارية، مطابع اللواء الحديثة، ١٩٩٨ .

Universities Role in Research and Economic Setting: Canadian Universities Innovations

Khaled Omar Abbas

Abstract

Universities and colleges have experienced a radical shift in circumstances in the past 20 years. As a result consequently, researchers' ways of co-operation and establishing partnerships with industry has been changed dramatically, also the importance of academic research and its role in the local economic setting, changed during the 1990s. In this paper we discuss the universities role in research and economic setting with a summary presentation of Canadian universities experience in supporting of innovation system.

Introduction

Universities and colleges have experienced a radical shift in circumstances in the past 20 years. Universities and colleges, in particular, started to have a central role in generating knowledge and fostering innovation, through both their teaching and research activities (Crocker & Usher, 2006).

The literature on the economics of knowledge production and innovation, on knowledge spillovers, and on the changing role of institutions of higher education suggests there is a wide range of ways that universities potentially can contribute directly and indirectly to regional economic development (Goldstein & Renault, 2004). In response, economic development officials at the state and regional levels began investing in a variety of programs and institutions aimed at strengthening the knowledge infrastructure of their regions. Public universities were often the primary institutional recipient for many of the investments in the knowledge infrastructure. The purposes of these public investments in the knowledge

infrastructure have varied among states and regions depending upon particular economic conditions and perceived needs.

Entrepreneurship set of policies have been established in developed countries to encourage the commercializing and disseminating research carried out in universities and government research establishments (McQuaid, p. 1-15).

In this paper we will discuss the universities role in research and economic setting with a summary presentation of Canadian universities experience in supporting of innovation system.

1. Universities Role and the Economic effect

The 1960s was a period of rapid growth in university enrolments and resources, there was little pressure from governments to orient university research in line with the requirements of national science and technology policies. There are a wide range of arguments concerning universities' economic benefits for knowledge societies (Schutte, 2000). The national systems of innovation literature include universities as key actors (Freeman, 1995); whilst the Triple Helix approach envisages universities working together with industry and government to evolve new competitive industrial forms (Etkowitz & Leyesdorff, 2000). More recently, research councils in many countries have become increasingly interventionist and are attempting to channel university research into defined areas of national scientific, technological and economic priorities. Thus, in many countries, universities, a considerable national intellectual resource, are increasingly liable to be mobilized as an

important arm of national scientific, technological and economic policies (Rothwell & Zegveld, 1981).

The university cannot expect to divorce themselves from the economic requirements of the societies in which they exist, especially during a period of deepening world recession, such pressures to prove their relevance that contain inherent dangers. Perhaps the most important of these would be a tendency for universities to focus increasingly on short-term research and problem solving activities for industry, to the major detriment of longer-term fundamental research. Clearly, a sensible balance must be achieved.

II. Literature Review

Several recent empirical studies seem to support university R&D spillovers and the supply of well qualified science and engineering graduates as good (Acs, Fitzroy, & Smith, 1998).

The literature on institutions of higher education, identify and describe the range of products, or outputs, from modern research universities. They suggest how each type of outputs might potentially lead to specific economic development impacts. The outputs include:

- (1) Knowledge creation,
- (2) Human capital creation,
- (3) transfer of existing know-how,
- (4) Technological innovation,
- (5) Capital investment,
- (6) Provision of regional leadership,
- (7) Co-production of the knowledge infrastructure, and
- (8) Co-production of a particular type of regional milieu.

The potential impacts of this output include: productivity gains, business innovation, new business start-ups, and an increase in regional economic development capacity (for sustained, long-term development), regional creativity, and direct and indirect spending impacts

(Goldstein & Renault, 2004)

Varga (1998) confirms that it is precisely the mix of different types of research and development activities that has the most significant impact on science's contribution to the economic performance of individual countries and regions. (Varga, 1998).

More recently, economists have tried to assess the economic impact of new innovation such as that produced at a university by using econometric models. Early models focus on production functions that contained an R&D variable. Griliches (1979) proposes a specific knowledge production function assumed to be measured by R&D expenditures. This work was based on the empirical work of Solow (1957) that shows the existence of a latent variable besides capital and labor in aggregate production functions, and Arro (1962), who describes the impact of learning (gaining knowledge) on the production function.

III. Relationship between Universities Research and Industry

The relevance of university research to the needs of industry is becoming widely regarded as an important criterion in many countries. Universities represent an important component of the government funded scientific and technological infrastructure. Their role in the performance of national R&D does, however, vary a great deal from country to country. University being expected to play a key role in long-term research in nationally important areas such as biotechnology, energy technology and information technology, the performance of university research departments will also be measured, more than in the past, by the perceived direct relevance of their work to the needs of industry. The relationship between university research and industry may well be a function of the degree of development of the area

concerned. While the primary roles of the universities are those of undergraduate and postgraduate education and pushing back the frontiers of knowledge, they will increasingly be under pressure to demonstrate their relevance to the needs of society (Rothwell, 1982).

The interests of universities and industry are by no means mutually exclusive. According to Tossell (1981), R&D in mission oriented programs designed to meet the needs of an industrial sector can enhance the quality of undergraduate, and graduate level of education, in order to achieve such enhancement, the university-industry relationship must be carefully managed (Rothwell, 1982).

IV. Role of Government and Public Policy in Commercialization of the University's Research

The relationship between the university and the policy community is traditionally regarded as unproblematic and unidirectional, as universities transferring their technologies in accordance with other partners' regional development strategies. Within a revised concept, universities have the capacity to be much more active in regional development policy-making, playing an active and strategic role in improving the regional innovation environment (Benneworth & Charles, 2005).

As governments' are seeking to promote knowledge-based activities whilst reducing overall expenditure, governments have looked to universities to support the creation of these knowledge economies (Goddard & Chatterton, 2003), and universities have become something of a 'golden goose' for governments seeking light-touch (i.e. inexpensive) valorization policies producing significant economic benefits. Given the considerable scientific and technological research activity undertaken within universities, it is not

surprising that this often results in ideas with perceived commercial potential and thus in need of patent protection. In a number of countries, organizations have been established to facilitate the patenting and the commercialization of university inventions as well as those deriving from other publicly funded research, for example, government laboratories. Also a number of governments have established industrial liaison officers at universities whose function is to increase the use by industry of university facilities and expertise. While industrial liaison officers undoubtedly play a useful role in linking universities to local firms through acting as a 'window' on the university and by disseminating information concerning the university's available expertise and facilities. In some instances participating firms are wholly or partially owned by the university. University science parks appear to be particularly well suited to small, high technology-based companies and to the specialist research laboratories of large companies. Major initiatives such as innovation centers and university companies cannot, of course, occur unless top-level support already exists from the government (Rothwell, 1982).

V. Partnership and Expanding Innovation Opportunities

The 'university' is regarded as a single and coherent entity, in which academics are solely responsible for the transfer of knowledge. However, in reality, there is a much broader community within the university involved in supporting commercialization activity. In differentiating between different actors within the university, it can be recognized that there are a variety of different actors with different interests within the university who regulate the university's openness and the extent to which its' knowledge is permitted to spill-over. A common form of university industry

interaction, and commercialization activities in many countries, is the university 'company', which is either a limited company or some other form of commercial activity founded explicitly to meet the needs of industry. The establishment of a university company is an important step since it represents an explicit commitment on the part of university authorities and faculty to the commercialization of university research and to meet the technical needs of industry. It implies a formal recognition that the university has a direct economic as well as an educational and knowledge creating role in society (Rothwell, 1982).

VI. Canadian Experience in Developing the Universities Research Role

a. Introduction

Canada has achieved the fastest rate of growth in the number of workers devoted to R&D, in external patent applications, and in business expenditures on R&D among the G-7 countries (Canada's Innovation Strategy, 2001).

Canada has over 60 universities, including about 18 large 'Medical-Doctoral', 15 'Comprehensive', and 25 'Mostly Undergraduate' institutions. The few remaining universities are much smaller and specialized, often attached to larger institutions. University aggregate research statistics, the largest Communities (Toronto, Montreal, Vancouver, Ottawa, Calgary, Edmonton), that have the universities with the highest aggregate sponsored research budgets and the highest 'private sector orientation' (the main percentage of research funding coming from the private sector) (Doutriaux, 2003).

b. Government Role in Developing Institutional Research

Governments obviously have some legitimate steering role at the system level; they can play a key role in laying down

institutional missions and in driving innovations that are linked to wider access to learning. (Crocker & Usher, 2006)

Knowledge is considered as a key factor in creating economic opportunities accordingly, the government of Canada has established many of innovation centers; the most famous one is the Quebec Industrial Innovation Centre, which was established at the Ecole Polytechnique.

The government of Canada's science and technology R&D expenditures was estimated at \$7.4 billion during 2001-02, with in an increase of 25 percent from the previous expended figures (Canada's Innovation Strategy, 2001).

As one of the most succeed steps in order to support and develop institutional and universities research role the Canadian government established Canadian Patents and Development LID (CPDL) which is a subsidiary of the Canadian National Research Council and acts as the government's primary patenting and licensing agency. CPDL handles patent matters associated with research in government departments and agencies, research councils and universities. CPDL also funds part of the costs involved in the development of patents which are of particular interest to the submitting agency or to the CPDL.

c. Canadian Universities Role in Supporting Cluster and Economy

Recently much attention has been paid to the potential of converting research efforts within universities into commercial applications. The university role in economic development has for many years been reasonably well-defined, if not universally implemented (Dabson, 2005).

The Canadian Universities, research institutions and private sector shared their plans to establish and expand partnership, in many fields such as aerospace, biotechnology, biopharmaceuticals, forest products, clean energy, petroleum, and

financial services.

The Canadian high-tech sector grew as a natural extension of local R&D and industrial activities, spurred by federal and provincial R&D and industry support programs. The Canadian Provisional, and local universities were very important elements of the local knowledge infrastructure (producing a highly qualified manpower and effective researchers doing leading-edge research), but they did not actually spearhead the high-tech development. The situation is similar in many of the Canadian medium-sized and smaller Communities where local universities were important components of environments conducive to high-tech activities, rather than actual champions behind the launch of such activities. In those Communities, there are examples of mild university involvement in the launch of high-tech activities in Edmonton and Quebec City where the universities joined forces with local development authorities and other levels of government to create active research parks. This led to successful high-growth development in Edmonton, but did not result in high growth in Quebec City which had a weaker industrial base (Doutriaux, 2003).

As per the recent published Canadian Innovation Strategy Report, following are successive examples of the universities role in supporting of the Canadian clusters:

Toronto and nearby Kitchener-Waterloo together form a technology cluster with more than 2000 companies employing more than 100 000 people. The University of Toronto's electrical engineering program is ranked fourth in North America, and its computer engineering program is ranked fifth. The University of Waterloo is a leading source of information technology professionals in North America. The agricultural biotechnology cluster in Saskatoon builds on the strengths of the University of Saskatchewan and the federal and

provincial agencies in and immediately adjacent to Innovation Place, an industrial research park. (Canada's Innovation Strategy, 2001).

d. Commercialization of Canadian Universities Research

The Canadian rate of growth of aggregate university research budgets has been highest in the largest Canadian Communities. This illustrates the level of concentration of Canadian university research activities in the largest urban centers. Aggregate university research intensities (average research funds per full-time faculty) and aggregate university research orientations (percentage of total university budget devoted to research) are also highest in some of the largest Communities such as, (Toronto, Montreal, Calgary, Edmonton) (Doutriaux, 2003).

In 1999 Canadian universities and research institutions earned \$21 million in royalties, held \$55 million in equity, generated 893 invention disclosures, and supported more than 7300 jobs. The evidence suggests that universities can contribute to economic growth and benefit from industrial funding without compromising their role as key performers of basic research (Canada's Innovation Strategy, 2001).

e. Sample of Successful Commercializing Steps in Canadian Universities

The University of Waterloo: Co-operative Education and Technology Transfer

The University of Waterloo has clearly built its reputation on these following two areas: Waterloo success in attracting research funding, and ability to generate commercial applications for research. This is because the co-operative program brings the university much closer to industries in a position to take advantage of research, and because it encourages an entrepreneurial culture among students,

faculty and graduates. Added to this is the early adoption of a policy allowing intellectual property to remain in the hands of researchers. The synergy between co-operative education and technology transfer, aided by the intellectual property policy, clearly differentiates the University of Waterloo from other Canadian universities of its size. The university Intellectual Property policy is widely credited for its impressive record of technology transfer and the creation of a large number of spin-off companies, particularly in the high tech sector.

f. Co-operative Education

Co-op education is actually the institution's *raison d'être* and arguably pre-dates the institution by a couple of years. The decision of Waterloo College to create an "Associate Faculty" of Science and Engineering, which specialized in co-operative education, was an extremely controversial one at the time. This innovation caused serious concern among other Ontario universities, who claimed that the practice of alternating work and learning would seriously undermine a student's education, and would not produce truly qualified engineers.

In addition to being known for its co-op programs, University of Waterloo is also known for its success in technology transfer. The statistics are quite clear that Waterloo's ability to attract research funding, both public and private, is substantially higher than average for an institution of its size. It has also shown a certain knack for acquiring patents and creating spin-off companies.

To the extent that Waterloo is an innovative institution, it is innovative simply because at its birth, a small group of visionary leaders with unorthodox views on the nature of Engineering education gave it a controversial and idiosyncratic mission and it has followed this mission

along a logical path since, despite the significant extra costs incurred. The spread of co-op within the institution and whatever improvements have occurred since its introduction have come about through action-oriented self-reflection about what works and what doesn't, but the program itself has never been subject to any kind of systemic or rigorous process of evidence-based inquiry (Crocker & Usher, 2006).

VII. Conclusion

A strong and focused university research base provides the pipeline for commercialization of the research results. An understanding of core competencies and building strategies around them may lead to recruiting 'stars' in targeted fields, attracting federal and corporate funds, and promoting state initiatives. The contribution made by industry oriented academics' to both industry and the university must be acknowledged and rewarded and accorded some status within the academic community.

There are some useful facts about the universities that may help in enhancing their role in developing entrepreneurship and accordingly help in developing economy:

- Successful university-based economic development requires strong champions and leadership both on and off campus.
- An entrepreneurial culture is the prerequisite for technology transfer success with incentives and programs that directly engage faculty and students, and the facilitation of networking among entrepreneurs, service providers, potential investors, and potential clients.
- Early stage capital is essential for launching start-up ventures, and where this does not exist, seed capital funds and angel networks have to be created.
- Infrastructure such as innovation centers, incubators, and

research parks can be important stimulants and raise the profile of university efforts.

- Private corporations and foundations can play critical roles in providing funding, connections, and generally generating interest in innovation and commercialization.

Finally there is a general need for more commitment from industry towards universities. Companies must show greater willingness to fund university research and to undertake joint projects. They should not approach universities only when problems arise, but take a longer-term view of their relationship with them. Perhaps a greater interchange of personnel between universities and industry - a two-way process - could help overcome many of the barriers that appear currently to exist (Rothwell, 1978).

VIII. Works Cited

- Acs, Z. J., Fitzroy, F. R. and Smith, I.: Contrasting US Metropolitan Systems of Innovation, in Local and Regional Systems of Innovation, Delamothe, J. and Paquet, G. (eds), Dordrecht, London and New York: Kluwer Academic Publishers, 1998, p. 112.
- Arro K. J.: The economic implications of learning by doing, Review of Economic Studies 80, 1962, pp. 155-173.
- Benneworth, Paul and David Charles: University Spin-off Policies and Economic Development in Less Successful Regions: Learning from Two Decades of Policy Practice, Institute for Policy and Practice, University of Newcastle Upon Tyne, Newcastle Upon Tyne, UK, European Planning Studies Vol. 13, No. 4, 2005 (June), pp. 523- 552.
- Canada's Innovation Strategy Achieving Excellence Investing in People, Knowledge and Opportunity: Information Distribution Centre Communications and Marketing Branch, Industry, Canada Room 268D, West Tower

235 Queen Street, Ottawa ON K1A 0H5
Cat. No. C2-596/2001E-IN2 ISBN 0-662-31225-253564B, 2001, pp. 1-75.

Crocker, Robert and Alex Usher:

Innovation and Differentiation in Canada's Post-secondary Institutions, Educational Policy Institute, The opinions expressed herein are those of the authors, and do not necessarily reflect the opinions of the funding organizations, Canadian Policy Research Networks Inc., 2006

Dabson, Brian:

Regional Competitiveness, Innovation and Entrepreneurship, Economic Development and the University of Missouri-Columbia, Working Paper No. 1: Framing the Debate. Rural Policy Research Institute & Truman School of Public Affairs, 2005 (September)

Doutriaux, Je'rome:

University-Industry Linkages and the Development of Knowledge Clusters in Canada, Local Economy, Vol. 18, No. 1, 63-79, Local Economy ISSN 0269-0942 print/ISSN 1470-9325 online # 2003, LEPU, South Bank University. <http://www.tandf.co.uk/journals>, DOI: 10.1080/0269094032000073843, 2003, pp. 1-69.

Etkowitz, H. and Leyesdorff, L.:

The dynamics of innovation: From national systems and mode 2 to a triple-helix of university-industry-government relations, Research Policy, 29(2), 2000, pp. 109-123.

Freeman, C.:

The National System of Innovation in a historic perspective, Cambridge Journal of Economics, 18(1), 1995, pp. 5-24.

Goddard, J. B. & Chatterton, P.:

The response of universities to regional needs, in: F. Beckman, E. Keyrads & R. Rutten (Eds) Economic Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions, (London: Routledge), 2003, pp. 19-41.

Goldstein, Harvey A. and Catherine S. Renault:

Contributions of Universities to Regional Economic Development: A Quasi-experimental Approach, , Department of City and Regional Planning, University of North Carolina at Chapel Hill, CB #3140, Chapel Hill, NC 27599-3140, USA. Email: hgold@email.unc.edu, Department of Public Policy, University of North Carolina at Chapel Hill, CB #3435, Chapel Hill, NC 27599-3435, USA. Email: crenault@worldnet.att.net. (Received January 2003: in revised form January 2004), pp. 1-7.

Griliches Z.:

Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. *Bell Journal of Economics* 10, 1979, pp. 92-116.

McQuaid, Ronald W.:

Entrepreneurship and Regional Development Policies, Employment Research Institute, Napier University, Redwood House, 66 Spylaw Road Edinburgh, EH10 5BR, U.K., pp. 1-15.

Rothwell, Roy:

The Commercialisation of University Research. *The Institute of Physics, Phys. Technol.* Vol. 13. Printed in Northern Ireland, 1982, pp. 1-9.

Rothwell, R.:

'Some problems of technology transfer into industry: examples from the textile machinery sector' *IEEE Trans. Eng'g*

Management EM25, 1978, pp. 15-20.

Rothwell, R., and Zegveld W.:

Industrial Innovation and Public Policy: Preparing for the 1980s and the 1990s (London: Frances Pinter), 1981

Schutte, F.:

The university-industry relations of an entrepreneurial university—the case of the University of Twente, in: F. Schutte & P. C. van der Sijde (Eds). *The University and its Regions: Examples of Regional Development from the European Consortium of Innovative Universities*, 2000, pp. 97-118 (Enschede: University of Twente Press).

Solow, R. M.:

Technical change and the aggregate production function, *Review of Economics and Statistics* 39, 1957, pp. 312-320.

Tossell, W. E.:

Challenge of the Research Complex Proc. Symp. Policy Mechanisms for Collaboration and Transfer of Science and Technology among Industry, University and Government (Ottawa: Science Council of Canada), 1981

Varga, A.:

University research and regional innovation: a spatial econometric analysis of academic technology transfers. *Economics of Science, Technology and Innovation*, Vol. 13, 1998

إطار مقترح لمعالجة المشاكل المتوقعة بمهنة المحاسبة والمراجعة
في ظل التجارة الإلكترونية

إعداد

البلح / حسن عبد الحفيظ شحاتة خميس

ملخص:

تسود العالم الآن موجة من الاهتمام المتصاعد بالتجارة الإلكترونية باعتبارها أحد روافد ثورة المعلومات والاتصالات ونتيجة غير مباشرة للتطورات التقنية في مجال الحاسب الآلي وأيضاً نتيجة غير مباشرة للنمو السريع في استخدامات شبكة الإنترنت الدولية.

وبالرغم من الزيادة الكبيرة في أعداد الأفراد المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية على مستوى العالم، إلا أن تلك الزيادة لا تتناسب مع عمليات البيع والشراء التي يقوم بها الأفراد عبر الشبكة الدولية. وقد أرجع السبب في ذلك إلى المشاكل التي تواجه التجارة الإلكترونية وتحد من ازدهارها، ومن أهمها المشاكل التي تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة تجاه مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

طبيعة مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث فيما يلي:-

- أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.
- عدم الثقة في إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب.
- أمن وحماية نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية.

(١) رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة في العلوم الإدارية ؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ؛ تحت إشراف الأستاذة الدكتور / لفتي علي كامل ، وذلك بقسم المحاسبة.

أهداف البحث

يمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل المشاكل المتوقعة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية مع التركيز على أسباب تلك المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها والتي من شأنها تلافي المزيد من هذه المشاكل

وتحقيق الازدهار المطلوب للتجارة الإلكترونية وذلك من خلال:

- دراسة وتحليل مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.
- دراسة وتحليل مشكلة الثقة في إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب.
- دراسة وتحليل مشكلة أمن وحماية نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية.
- اقتراح الحلول الملائمة لمعالجة تلك المشاكل المتوقعة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:-

- ١- تمثل التجارة الإلكترونية مجالاً جديداً من المجالات التي أفرزتها بيئة الأعمال المعاصرة، مما يتطلب تضام جهود الباحثين في مجال المحاسبة والمراجعة والممارسين لهذه المهنة سرعة مواكبة تطورات ومتغيرات بيئة الممارسة المهنية.
- ٢- أصبحت التجارة الإلكترونية تمثل جانباً كبيراً من المعاملات الاقتصادية الدولية، والتي أفرزت تحديثات كان على مهنة المحاسبة والمراجعة

ب- يتم إجراء دراسة تطبيقية ميدانية تقوم على استقصاء آراء عينة من المراجعين الممارسين لمهنة المحاسبة والمراجعة في مصر لاختبار مدى صلاحية الإطار المقترح.

منهج وأسلوب البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه فإن الباحث يعتمد على استخدام المنهجين الاستقرائي والاستنباطي. فاستخدام المنهج الاستقرائي كان بفرض دراسة واستقراء الإصدارات المهنية والدراسات المسبقة والبحوث العلمية ذات الصلة بمشكلة البحث وذلك لتحليلها والاسترشاد بها في إجراء الدراسة التطبيقية.

كما تم استخدام المنهج الاستنباطي وذلك بفرض استنباط إطار مقترح للحلول الملائمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

كما يعتمد منهج البحث على إجراء دراسة تطبيقية ميدانية للوقوف على وجهة نظر عينة من المراجعين الممارسين لمهنة المحاسبة والمراجعة في مصر بشأن ما انتهت إليه للدراسة النظرية.

خطة البحث:

في ضوء ما تقدم، ولتحقيق أهداف البحث، اشتمل هذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على أربعة فصول هي:

الفصل الأول: التأسيس النظري للتجارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: الإطار المقترح لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

والمنظمات المهنية المحاسبية للتعامل معها ومواجهتها بما يحقق أفضل استجابة مهنية إيجابية لتحديات الممارسة المهنية في ظل بيئة التجارة الإلكترونية.

٣- يكتسب هذا البحث أهمية خاصة لكونه يعرض لقضايا معاصرة في البحث المحاسبي ما زالت في مراحل أولية، تلقى اهتماماً من المنظمات المهنية والعلمية.

٤- يعتبر البحث في مجال التجارة الإلكترونية مجاًلاً وحقلاً مناسباً لزيادة التعمق البحثي والوصول إلى حلول أكثر فعالية لحل مشكلات التجارة الإلكترونية، ولاسيما في ظل حداثة هذه التجارة وعم وجود إطار فكري وعلمي للمحاسبة عنها.

فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فإن هذا البحث يحاول التحقق من صحة الفرض الرئيسي التالي:-
تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة بعض المشاكل عند مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية؛ الأمر الذي يقتضي ضرورة دراسة وتحليل تلك المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها.

وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين هما:-

١- توجد مشاكل تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة عند مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

٢- توجد ضرورة لاقتراح الحلول لمعالجة مشاكل المراجعة في ظل التجارة الإلكترونية بهدف زيادة كفاءة أداء المراجع.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في:

أ- أن يتطرق البحث لدراسة كل المشاكل المحاسبية في التجارة الإلكترونية، ولكن يقتصر هذا البحث على تناول بعض المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية مبدئية لاختبار

مدى صلاحية الإطار المقترح

نتائج البحث

من أبرز نتائج البحث ما يلي:

١- هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية والتي أفرزت مشاكل محاسبية كان لها تأثير على الممارسة المهنية لمراجع الحسابات.

٢- تتعدد مشاكل المراجعة لأنشطة التجارة الإلكترونية ومن أهمها مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، مشكلة عدم الثقة في المواقع والنظم الإلكترونية.

٣- أن أدلة الإثبات لا تختلف في طبيعتها ومفهومها سواء كان ذلك في مجال المراجعة التقليدية أو الإلكترونية.

٤- لا تختلف الخصائص المطلوبة في أدلة الإثبات وهي الكفاية والصلاحية والملائمة والتوقيت عند ممارسة المراجع لمهام عمله سواء في مجال المراجعة التقليدية أو الإلكترونية، غير أن المراجع يحتاج إلى التوسع في استخدام تلك الخصائص عند إجراء المراجعة الإلكترونية بسبب طبيعة المخاطر التي تتعرض لها أدلة الإثبات في مجال التجارة الإلكترونية.

٥- أن السبب الرئيسي لتقديم خدمة تأكيد الثقة في مواقع الويب هو انخفاض درجة ثقة الأفراد في إمكانية إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب، الأمر الذي يمثل عائقاً أمام نمو التجارة الإلكترونية.

٦- أن المراجع لما له من رصيد ضخم لدى الجمهور من احترام واستقلالية ومصداقية، سوف يكون أكثر إقناعاً للعملاء لإتمام المعاملات التجارية عبر مواقع الويب التي روجعت بوسيطه عن أي هيئة أخرى.

٧- أن متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، وما صاحبها من متغيرات أخرى في أسواق المال، تتطلب الحاجة إلى تعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية.

٨- تتمثل مشاكل نظم المعلومات المحاسبية للتجارة الإلكترونية في عدم الحماية وعدم توافر أمن النظام بسبب التعرض للتجسس الصناعي، والقرصنة الإلكترونية أو وجود ثغرات في النظام الإلكتروني مما أدى إلى فقدان الثقة في النظم الإلكترونية.

٩- يرتبط بالتعامل في التجارة الإلكترونية مجموعة من المخاطر التي تهدد أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية، هذه المخاطر أدت إلى احتياج العملاء والمستخدمين لنوع من الحماية والتأكيد، بأن المنشأة التي لديها موقع إلكتروني لعرض السلع والخدمات لديها إجراءات رقابية فعالة لتأمين انتقال المعلومات، وحماية المعلومات الخاصة بالعملاء، وبالتالي ظهور دور المراجع في توفير تأكيدات أو شهادات، واتباع مجموعة من الإجراءات المتكاملة، والمعايير التي تمكنهم من إصدار هذه التأكيدات.

١٠- أن المراجعة المستمرة هي أنسب المدخل الملائمة لممارسة المراجعة الخارجية في ظل التجارة الإلكترونية للتأكد من توافر أدلة الإثبات الإلكترونية، حيث يتم استخدام برامج مراجعة جاهزة تساعد المراجع على اكتشاف أي أخطاء في المعاملات بطريقة فورية أو شبه فورية بالقرآن مع تاريخ حدوثها.

١١- يحتاج المراجع لتوعين من الأساليب للحصول على أدلة الإثبات في مجال المراجعة الإلكترونية، إحداهما يتعلق بنظم وبرامج التشغيل الإلكتروني للبيانات، والأخرى تتعلق بطبيعة البيانات والمعاملات المالية لنشاطات التجارة الإلكترونية.

١٢- أن أدلة الإثبات ستكون أدلة إلكترونية غير ورقية وغير مادية في معظم الأحوال، وتحتاج إلى إجراءات جديدة لجمعها، تعتمد على تكنولوجيا

١٨- أن الثقة في النظم تعني تقديم تأكيدات معقولة

على أن نظام المعلومات الإلكترونية موثوق فيه، حيث يقوم المحاسب الممتن بإجراء فحص مشابه لعملية المراجعة لتقييم مدى إمكانية الثقة في النظم والاعتماد عليها.

١٩- أن المبادئ والمعايير اللازمة لتأكيد الثقة في النظم الإلكترونية يمكن اعتبارها بمثابة إطار متكامل للرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الإلكترونية.

٢٠- أن تحقيق الرقابة على تطبيقات النظم الإلكترونية من قبل المراجع يوفر الثقة لدى المستخدمين، وأيضاً يؤدي نظام الرقابة الداخلية في مجال التجارة الإلكترونية دوراً هاماً، كأحد العوامل التي تحقق للمراجع الثقة في نظم المعلومات المحاسبية والثقة في المواقع الإلكترونية على الإنترنت، ومن ثم الثقة في أدلة الإثبات المرتبطة بنظم التشغيل والبيانات والمعلومات التي يفحصها المراجع.

٢١- تم اختبار فروض الدراسة للتأكد من صحتها، وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:-

■ صحة الفرض الأول ونصه: توجد مشاكل تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة عند مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

■ صحة الفرض الثاني ونصه: توجد ضرورة لاقتراح الحلول لمعالجة مشاكل المراجعة في ظل التجارة الإلكترونية بهدف زيادة كفاءة أداء المراجع.

توصيات البحث

من خلال عرض الباحث لهذا البحث وللتائج التي توصل إليها يوصي الباحث بما يلي:-

١- ينبغي أن تولي البحوث المحاسبية مزيداً من الاهتمام بموضوع التجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على مراجعة الحسابات لحدثة هذا الموضوع في مصر.

المعلومات.

١٢- يقوم المراجع بأداء خدمة الثقة في المواقع والتي تشمل الثقة في الخصوصية والثقة في السرية، وهي تعتبر الضمان الوحيد للتجارة الإلكترونية الشاملة، لأنها تستخدم التحقق المستقل لمنع الأخطاء القورية وانتهاكات السرية، مما يطمئن الطرف الثالث بأن موقع الويب يلبي الحاجة الملحة لمبادئ ومعايير الثقة.

١٤- قبل تقديم المراجع لخدمات الثقة بالموقع الإلكتروني عليه التحقق من مدى الالتزام بمعايير السرية، والنزاهة، والأمان، والتوافق، والاعتراف، والثقة، والإفصاح المفصل، وأنها تحتفظ بإجراءات رقابية فعالة، توفر تأكيد معقول عن الاكتمال والقدرة، وحماية المعلومات. مما يبعث على ثقة المستهلكين في هذه المواقع.

١٥- أن المعايير والمبادئ الخاصة بالثقة في مواقع الويب تمثل رؤية متكاملة لجميع حلقات التجارة الإلكترونية فهي تمثل خلاصة ما يرغب العميل تواجده في أي موقع حتى يتم على التعامل معه تجارياً.

١٦- تطبيق معايير ومبادئ الثقة في مواقع الويب سوف تؤدي إلى الحد من مخاوف التعامل مع المواقع الإلكترونية، وإلى مزيد من الثقة والاطمئنان لملاءمة التجارة الإلكترونية في هذه المواقع، ومن ثم رواج التجارة الإلكترونية، والمساهمة في إيجاد حلولاً لمشاكل التجارة الإلكترونية بتوفير المصداقية والسرية والأمان، وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لزيادة رقعة سوق خدمات مهنة المراجعة كخدمات مهنية جديدة يقدمها المراجعون لإضفاء الثقة والمصداقية على تعاملات التجارة الإلكترونية التي تتم عبر موقع الويب.

١٧- يقوم المراجع بتقديم تقرير عن مصداقية النظام يؤكد فيه مدى التزام النظام بمبدأ التوافق، والأمان، والاكتمال، والقدرة على الصيانة، ومدى تطبيق المنشأة لمعيار الاتصال، والإجراءات والرقابة، فإذا تحققت هذه المبادئ اعتبر النظم موثوقاً فيه.

- ٢- اهتمام أقسام المحاسبة والمراجعة والمعايير المختلفة، بتدريس التجارة الإلكترونية بأبعادها المحاسبية وكيفية مراجعة أنشطتها سواء في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بهدف تخريج أجيال تستطيع التعامل مع تلك الأنشطة الإلكترونية.
- ٣- يجب أن تنهض كليات التجارة في مصر، وتحديداً أقسام المحاسبة بهذه الكليات، برسالتها العلمية الأكاديمية والبحثية، خاصة في مجال تطوير محتوى برامج إنتاج المحاسب المصري وبرامج البحث العلمي والمهني، بما يولكب أثر ثورة وتكنولوجيا المعلومات. ويجب أن نتوخ هذه البرامج لطلاب المحاسبة دراسة نظم معلومات المحاسبة الفورية، تطبيقات التجارة الإلكترونية للمحاسبة والمهنية، المراجعة المستمرة، تصميم وتحليل نظم المعلومات للمحاسبة الآلية، نظم إدارة قواعد البيانات المحاسبية، والتقارير المالية الإلكترونية.
- ٤- يجب على المراجعين الخارجيين بمكاتب المراجعة الخارجية الكبرى في مصر أن يستعينوا بالخبرات الأكاديمية والمهنية المتخصصة لأغراض تصميم ومثابة وتنفيذ برامج تعلم وتدريب وورش عمل مهنية متخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية وأثارها وتطبيقاتها المحاسبية والمهنية.
- ٥- ضرورة الاهتمام بتعليم وتدريب المراجعين على أساليب التشغيل والتداول الإلكتروني للبيانات الذي يتم من خلاله تنفيذ أنشطة التجارة الإلكترونية.
- ٦- ضرورة قيام الجهات المشرفة على تنظيم مهنة المراجعة في مصر بداء دورها المتمثل في تنظيم دورات تدريبية على مستوى علمي وتطبيقي جيد للمحاسبين والمراجعين في مجال التجارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع مشاكلها المحاسبية وكيفية مراجعتها، وذلك لكسر حاجز التعامل مع نظم تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت واقعاً ملموساً وتحدياً لمهنة
- المحاسبة والمراجعة في الواقع العملي.
- ٧- ضرورة التعاون بين الباحثين الأكاديميين في المراجعة والممارسين للمهنة والمتخصصون في تكنولوجيا المعلومات لوضع أدلة إرشادية أو معايير لمراجعة شركات للتجارة الإلكترونية.
- ٨- ضرورة وضع معايير تحدد إجراءات المراجعة لمنشآت التجارة الإلكترونية وكيفية جمع أدلة الإثبات الإلكترونية مع تحديد أدوات وبرامج واختبارات المراجعة.
- ٩- ضرورة إصدار معايير خاصة بالرقابة الداخلية لمنشآت التجارة الإلكترونية وعلاقتها بإجراءات المراجعة.
- ١٠- ضرورة إصدار معايير للمحاسبة والمراجعة خاصة بعمليات التجارة الإلكترونية تمتثل بالإصلاح عن كلفة للتطبيقات والإجراءات اللازمة لهذه العمليات مع الإفصاح عن الإجراءات الرقابية المنفذة لحماية المعلومات الإلكترونية.
- ١١- ضرورة الاستفادة من مدخل المراجعة المستمرة كأسب المداخل الملائمة للتأكد من توافر أدلة الإثبات الإلكترونية.
- ١٢- يوصى الباحث بتخصص مكاتب مراجعة في أداء خدمات الثقة إذ أن ذلك يجعلها أكثر خبرة في مجال أداء هذه الخدمات وفي مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ١٣- أداء خدمات الثقة من جانب المراجع يتطلب منه قدرة تقنية عالية، مما يلزم تطوير تأهيل المراجعين وتطوير مهاراتهم العلمية والتدريبية.
- ١٤- ضرورة قيام الأكاديميين بوضع إطار مقترح لدور مهنة المراجعة في الحكم على مصداقية المواقع التجارية عبر شبكة المعلومات الدولية.
- ١٥- ضرورة قيام الهيئات المصرية المختصة بوضع المبادئ والمعايير التي تنظم خدمات الثقة في مصر، حيث من الأولى أن تقوم مكاتب المراجعة في

مصر بشأن التأكيد على الثقة في موقع الشركة على الانترنت.

١٠- أثر الخدمات الاستشارية الإلكترونية لمراجع الحسابات على استقلاله وحياده.

١١- نموذج مقترح لخدمة مراجع الحسابات في مصر بشأن التأكيد على سلامة تصميم وتشغيل ومراقبة نظم معلومات المحاسبة الفورية.

خلاصة البحث

استهدف البحث دراسة وتحليل المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية مع التركيز على أسباب هذه المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها والتي من شأنها تلافي المزيد من هذه المشاكل وتحقيق الإزدهار المطلوب للتجارة الإلكترونية، وذلك من خلال أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تناول هذا الفصل التوصل للنظري للتجار الإلكترونية من حيث طبيعة التجارة الإلكترونية ثم عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية ثم دراسة القيود والتحديات التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة للتجارة الإلكترونية.

ولقد تناول المبحث الأول من هذا الفصل طبيعة التجارة الإلكترونية من حيث: تعريف التجارة الإلكترونية وأشكالها، وخصائصها، وأساليب تنفيذ التجارة الإلكترونية، ثم بيان موقف مصر من التجارة الإلكترونية، وخلص الباحث إلى أهمية التجارة الإلكترونية ودورها المؤثر في عالم المال والأعمال، كما أنها سوف تكون أسلوب للتجارة السائد في القرن الحادي والعشرين في كافة أنحاء العالم، ولا بد أن تسود وتنتشر في مصر باعتبارها تجارة المستقبل وباعتبارها مجالاً جديداً في الأساليب التجارية التي تتم إلكترونياً من بدليتها حتى نهايتها.

مصر بتقديم مثل هذه الخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى شعور العملاء سواء كانوا من داخل مصر أو من خارجها بالأمان والثقة في المعاملات التجارية التي تتم عبر شبكة المعلومات الدولية في مصر مما يساعد الشركات المصرية صاحبة المواقع الإلكترونية في إقناع عملاء جدد من كافة أنحاء العالم، مما ينعكس على رواج الأعمال في مصر.

مقترحات بحثية

يستخلص الباحث من خلال هذه الدراسة مجموعة من المقترحات البحثية تتمثل فيما يلي:-

١- استخدام أسلوب المحاكاة المتوازنة للمراجعة للحصول على أدلة الإثبات الإلكترونية.

٢- تقديم إطار مقترح لدور مهنة المراجعة في الحكم على مصداقية المواقع التجارية عبر شبكة المعلومات الدولية.

٣- تقديم إطار مقترح لمتطلبات الرقابة على أمن نظم المعلومات - خاصة نظم المعلومات المحاسبية - في ظل التجارة الإلكترونية.

٤- دور معايير أمن المعلومات الدولية في بناء أنظمة للرقابة الداخلية في ظل التجارة الإلكترونية.

٥- استخدام مدخل المراجعة المستمرة كأسلوب ملائم للتأكد من وجود أدلة إثبات كافية في ظل مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

٦- أثر التجارة الإلكترونية على كم ومحتوى تشكيلة خدمات مراجع الحسابات.

٧- حدود ومتطلبات وفاء مراجع الحسابات بمسؤولياته القانونية والمهنية في ظل التجارة الإلكترونية.

٨- تصميم واختبار ميداني لبرنامج مراجعة مستمرة للتحقق من مزايا الإدارة كما تفصح عنها المعلومات المالية وتقارير الاستفتاء على الانترنت.

٩- نموذج مقترح لخدمة مراجع الحسابات في

وطبيعة خدمة تأكيد الثقة في مواقع الويب، كما تم توضيح دور ومسؤولية المراجع تجاه تأكيد الثقة في مواقع الويب، كما تناول أثر خدمات الثقة التي يقدمها المراجع في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، كما تم التعرف لمتطلبات بيئة الأعمال للمعاصرة تجاه مصداقية المعلومات المحاسبية.

وتناول المبحث الثالث: إجراء دراسة تحليلية لمشكلة أمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، حيث تم التعرف للمخاطر التي تهدد أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية، كما تم التعرف لأدوات وإجراءات الرقابة الداخلية لمواجهة مخاطر أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل من هذا البحث الإطار المقترح لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

حيث تضمن المبحث الأول من هذا الفصل استخدام منخل للمراجعة المستمرة لمعالجة مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، وذلك من خلال توضيح مبررات ودواعي استخدام المراجع لمدخل المراجعة المستمرة كبديل للمراجعة التقليدية لحل مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، مع إجراء تأصيل علمي لمفهوم المراجعة المستمرة، ثم بيان أثر تطبيق منخل المراجعة المستمرة على زيادة كفاءة وفعالية للمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية، وأيضاً تم تناول الأساليب المستخدمة لجمع أدلة الإثبات الإلكترونية.

كما تناول المبحث الثاني من هذا الفصل استخدام منخل ضمان الثقة في مواقع الويب لمعالجة مشكلة عدم الثقة في المعاملات التجارية الإلكترونية، وذلك من خلال ضرورة تحقق المراجع من مدى التزام الموقع الإلكتروني بمعايير ومبادئ الثقة في مواقع الويب.

وتناول المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي تناولت المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية، سواء كانت تتمثل في إصدارات المنظمات المهنية أو البحوث العلمية الفردية حيث عرضت هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها زمنياً وقد أكدت هذه الدراسات على وجود بعض المشاكل التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية منها ما يتعلق بمشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية وكذلك مشكلة عدم الثقة في إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب وأيضاً مشكلة أمن وحماية نظم المعلومات الإلكترونية.

وتناول المبحث الثالث التحديات التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية، فبعض هذه التحديات يرجع لطبيعة التجارة الإلكترونية، وبعضها يرجع لاستخدام أسلوب تبادل البيانات إلكترونياً في تنفيذ التجارة الإلكترونية، والبعض الآخر يرجع لنظم المعلومات المحاسبية التورية، وأخيراً التحديات المتعلقة بأداء عمالية المراجعة لأنشطة التجارة الإلكترونية، وخلص الباحث إلى أن تلك التحديات قد أفرزت مشاكل محاسبية كان لها تأثيرها على الممارسات المهنية لمراجع الحسابات.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل إجراء دراسة تحليلية للمشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

ولقد تناول المبحث الأول من هذا الفصل مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، حيث تم عرض لمفهوم وطبيعة أدلة الإثبات وخصائصها في ظل مراجعة أنشطة التجارية التقليدية، كما تم عرض لمفهوم وطبيعة أدلة الإثبات وخصائصها في ظل مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

وتناول المبحث الثاني إجراء دراسة تحليلية لمشكلة عدم ثقة الأقران في إمكانية إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب، حيث تم دراسة وتحليل مفهوم

ملائمة مع إجراء المقابلات الشخصية، كما تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختبار العينة بطريقة حكمية كحكمة تمثل مجتمع الدراسة، حيث تم استطلاع رأي (١٥٠) مراجع بمكاتب المحاسبة والمراجعة، وتم توزيع استمارات الاستقصاء باليد على مفردات العينة.

كما تناول البحث في المبحث الثاني من هذا الفصل دراسة تحليلية لنتائج الدراسة التطبيقية الميدانية، حيث اعتمد الباحث على استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة الميدانية معتمداً على الإحصاءات الوصفية، وتم عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وتم اختبار فروض الدراسة للتأكد من صحتها.

كما تناول المبحث الثالث استخدام مدخل أمن وسلامة التجارة الإلكترونية لمعالجة مشكلة أمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة خدمة تأكيد الثقة في النظم الإلكترونية، ثم بيان المبادئ والمعايير اللازمة لتأكيد الثقة في النظم الإلكترونية، كما تناول الاعتبارات التي يجب على المراجع أن يراعيها لرؤية تطبيقات النظم الإلكترونية.

الفصل الرابع: وتناول هذا الفصل من هذا البحث دراسة تطبيقية ميدانية للتعرف على واقع الممارسة المهنية في مصر في ظل التجارة الإلكترونية، وتحديد المشاكل التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية، وأخيراً اختبار مدى صلاحية الإطار المقترح.

لقد تناول البحث في المبحث الأول إجراءات الدراسة التطبيقية الميدانية، حيث تم عرض تحديد هدف الدراسة الميدانية، كما تم توضيح منهج وأدوات الدراسة الميدانية والذي تمثل في تصميم قائمة استقصاء

المؤتمر الدولي

"الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث في ظل الحوكمة المحلية"

The International Conference Decentralization and Local Governance

يومي ٢٨ - ٢٩ يناير ٢٠٠٦م

ثلاثاً : أهداف المؤتمر :

يهدف المؤتمر إلى : تقديم العون إلى صناعي السياسة ممن يعملون في الوقت الراهن على تعزيز للامركزية الإدارية والمالية والحوكمة المحلية، وتمكين المجتمع المدني من المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والمساهمة بشكل فعال في تحديث مؤسسات الدولة.

رابعاً : محاور المؤتمر :

- استقلالية الإدارة المحلية.
- اللامركزية في موازنة الدولة.
- تمكين وتحسين أداء المنظمات غير الحكومية في توفير الخدمات العامة مثل : الرعاية الصحية . للتعليم . الخدمات الاجتماعية .
- دور تكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية في تطبيق اللامركزية في توفير الخدمات العامة.
- الارتباط المتبادل بين اللامركزية وتعدد الخدمات العامة.
- اللامركزية في الدولة المتحدة.
- دور اللامركزية في تحسين تدفق الاستثمارات القومية والدولية.

خامساً : المشاركون والديسين

١. وزارة الإدارة المحلية. ٢. وزارة للتسمية البشرية. ٣. الإدارات المحلية. ٤. المحافظون.
٥. المراكز البحثية. ٦. الأساتذة الجامعيون. ٧. الخبراء. ٨. الإعلاميون.

سادساً : المتحدثون الرئيسيون :

- د. سهر عبد الرحمن - رئيس الإدارة

أولاً : مقدمة :

تستعص عملية تنمية النظم الإدارية الحكومية في مصر في الوقت الراهن بتأييد كامل ؛ نظراً لأهمية تعزيز دور اللامركزية في إدارة الدولة والحوكمة المحلية.

من هذا المنطلق ؛ عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالاشتراك مع جامعة بونستدلم الألمانية مؤتمراً دولياً تحت عنوان: "الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث في ظل الحوكمة المحلية"، وذلك يومي ٢٨ - ٢٩ يناير ٢٠٠٦ بالقاهرة ؛ تحت رعاية الأستاذ الدكتور/ أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية ورئاسة الأستاذة الدكتورة/ هدى صقر رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، وتنسيق الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات، كما حضر المؤتمر ليعيف من قيادات الإدارة لشحلية ونواب المحافظين وممثلي الوزراء، كما مثل الوفد الألماني أ.د/ هارالد فور أستاذ ورئيس قسم " السياسة الدولية" ونائب رئيس جامعة بونستدلم ومجموعة من أساتذة الجامعة الألمانية والجامعات المصرية والأكاديميات ومراكز البحوث وكذلك الباحثين المعتمدين والخبراء المتخصصين. وذلك بقاعة للمؤتمرات بأكاديمية السادات بالمعادي.

ثانياً : المؤتمرات التي عقدتها الأكاديمية

بالمشاركة مع جامعة بونستدلم :

١. تحديث القطاع الحكومي في عصر العولمة. القاهرة، مصر ٤ - ٥ ديسمبر ١٩٩٩م.
٢. تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة. القاهرة، مصر ١٥ - ١٦ ٢٠٠٢م.

٢. أ.د. هدى صقر. رئيس أكاديمية السادات
Decentralization as An
Approach to Sustainable
Development

لللامركزية مدخل للتنمية المستدامة
٣. أ.د. محمد شتا. أمين عام وزارة التخطيط
والتنمية المحلية

مقومات الإدارة المحلية
٤. د. السيد عليوة. أستاذ العلوم السياسية بكلية
التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

الديمقراطية والمجتمع المدني وقدره الدولة في عالم
العولمة: دراسة حالة مصر
٥. أ.د. رضا عبد الخالق أبو حطب. المستشار
العلمي لمحافظة شمال سيناء

تأهيل قيادات الإدارة المحلية كمقدمة للامركزية
والتحديث
٦. د. عائل عبد الرحمن. أكاديمية السادات ، د.
جمال سلامة. جامعة قناة السويس

المفاهيم الجديدة لأبعاد عملية التنمية المحلية الشاملة
في مصر مع التطبيق على نموذج قطاع البترول
٧. أ.د. هارالد فور. أستاذ ورئيس قسم "السياسة
الدولية" ونائب رئيس جامعة بوتسدام

Sub National Governments in Today's
Globalized Environment - On
Partnerships, Competitiveness and the
Challenges Ahead

المنظمات الحكومية المحلية في ظل العولمة.
المشاركة والتنافسية والتحديات

٨. اللواء/ محمود ياسين. نائب محافظ القاهرة
مساهمات الجمعيات الأهلية في تطوير القاهرة
التيمة

٩. أ.د. سمير عبد الوهاب. أستاذ الإدارة
العلمية. ومدير مركز دراسات الاستشارات والإدارة
العلمية بجامعة القاهرة

التوجه إلى اللامركزية لتحسين الاستثمار في مصر

المركزية بوزارة القوى العاملة والهجرة.
٥. د. عصام فاروق محيي الدين - مدير المتابعة
بقطاع مكتب وزير الصحة والسكان.

٥. أ.د. محمد بدر سنوسي - رئيس قسم الحاسب
الألي ونظم المعلومات.
٥. أ.د. محمد ماهر الصوف - أستاذ الإدارة
العلمية والمطبعة.

٥. د. نغو شوبان - أستاذ الإدارة العامة -
جامعة بوتسدام.

٥. أ.د. يوخين فرانسكر - أستاذ التنظيم والإدارة
العلمية - جامعة بوتسدام.

٥. أ.د. سمير عبد الوهاب-أستاذ الإدارة العامة-
ومدير مركز دراسات الاستشارات والإدارة العامة
بجامعة القاهرة.

٥. اللواء/ محمود ياسين - نائب محافظ القاهرة.
٥. أ.د. هارالد فور - نائب رئيس جامعة
بوتسدام وأستاذ ورئيس قسم "السياسة الدولية".

٥. أ.د. رضا عبد الخالق أبو حطب - المستشار
العلمي لمحافظة شمال سيناء.

٥. أ.د. محمد شتا - أمين عام وزارة التخطيط
والتنمية المحلية.

٥. أ.د. كريستوفر ريشارد - أستاذ ورئيس قسم
الإدارة العامة - جامعة بوتسدام ومدير معهد دراسات
الخدمات المحلية.

٥. أ.د. كريستوفر ريشارد. أستاذ ورئيس قسم
الإدارة العامة جامعة بوتسدام ومدير معهد دراسات
الخدمات المحلية

Delivering Public Services the
Public in a Decentralized
State
تقديم الخدمات العامة للمجتمع في ظل الدولة
لللامركزية

١٨. د. أحمد محمد بخر الصنومى. رئيس قسم الحاسب الآلى ونظم المعلومات
الاتجاهات الحديثة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات
١٩. م. محمد مصطفى. معهد تكنولوجيا المعلومات
دور تكنولوجيا المعلومات الجغرافية في الحكومة الالكترونية
٢٠. د. عصام فاروق محيي الدين. مدير المتابعة
قطاع مكتب وزير الصحة والسكان
1- " The role of IT/E-Government in enforcing the decentralization in providing Public Healthcare services "
- دور تكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية في تطبيق اللامركزية في تقديم خدمات الرعاية الصحية
Empowering and improving the NGOs in providing Public Healthcare services "
٢١. د. مسهر عبد الرحمن. رئيس الإدارة المركزية بوزارة القوى العاملة والهيئة
دور تكنولوجيا المعلومات في الحكومة الالكترونية في تطبيق اللامركزية في توفير الخدمات العامة
٢٢. د. فكري فؤاد. الجامعة الأمريكية
مفهوم اللامركزية والحكومة الالكترونية
ثامناً : أ. د. ب. بحثية أخرى :
- ١- الأستاذ الدكتور/ محمد ماهر الصواف.
ود / سامي الطوخي. قسم الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية
(دور المجالس الشعبية المحلية في إدارة الوحدة المحلية ومعارف نجاحها
" بالتطبيق على مركز نقادة محافظة قنا ")
- ٢- أ. سيد عبد الحميد خلف. مدير عام الشؤون القانونية بمحافظة المنيا
" دراسة حول ضرورة دعم اللامركزية لتدعيم انطلاق الإدارة المحلية في جمهورية مصر العربية "

١٠. د. منى شفيق. أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال وقائم بعمل وكيل مركز البحوث والمعلومات أكاديمية السادات
دور الجمعيات الأهلية في مجال الصحة وأهمية ممارستها سلطات الإدارة الرشيدة
١١. أ / إسماء عبد الباسط. محاضر بالضرثب العامة على المبيعات
لامركزية نظام الضرائب والتنمية المستدامة
١٢. د. يوهان فرانكة. أستاذ التنظيم والإدارة العامة. جامعة بونستاد
"Local Good Governance" Reviewing International Experiences
الحكومة على المستوى المحلى. خبرات دولية
١٣. د. سامي الطوخي. قسم الإدارة العامة والمحلية بالأكاديمية
الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري
١٤. د. سميرة عبد المولى. أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد كلية التجارة - جامعة حلوان
اللامركزية المالية وتفعيل دور السياسة المالية في خفض الفقر
١٥. د. بلقيس عزت بركة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
تقييم دور المجتمعات المدنية في مصر والعالم العربي في ضوء إصلاحات الحكومة الحديثة
١٦. د. نيلو شويهان. أستاذ الإدارة العامة جامعة بونستاد
Government and the Restructuring of the Local Public Sector: Options and Opportunities
الحكومة وإعادة هيكلة القطاع العام : البديل والفرص
١٧. د. محمد ماهر الصواف. أستاذ الإدارة العامة والمحلية ، أ. هويدا أبو القحط. أكاديمية السادات
الاتجاهات الحديثة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات

ثانياً: في مجال تعنئة الموارد المحلية: المشاركة بين الأجهزة المحلية والمنظمات الدولية والمجتمع المدني والجمعيات الأهلية

٧- ضرورة عمل الجمعيات الأهلية في إطار ميثاق أخلاقي يعتمد على سلوكيات الشفافية، والمعاملة، والمحاسبة، ومبدأ الشورى، وروح الفريق الواحد.

٨- يجب تحقيق عدة آليات لتحصين مصالح الاستثمار في ظل اللامركزية، وهي:

- تحويل المحافظات غير الجاذبة للاستثمار إلى محافظات جاذبة للاستثمار.

- تمكين المحافظات من صنع قرارات الاستثمار.

- حسم قضية العلاقة بين المدن الجديدة والمحافظات.

- تفعيل دور مكاتب خدمة المستثمرين ؛ من خلال وجود لجان على مستوى المحافظة لاتخاذ القرارات المناسبة.

- تفعيل النصوص المتعلقة باللامركزية في القوانين الحالية.

- وضع خرائط استثمارية للمحافظات ، مثل : توضيح المناطق الأثرية أو الصناعية.

٩- لضمان تنمية متوازنة مستدامة لكل المحافظات؛ فإن اللامركزية المالية يجب أن تعتمد على محورين ، هما:

المحور الأول : زيادة الموارد المالية المحلية، وذلك من خلال:

أ. تخصيص ١٠٠% من عائد ضرائب الملكية للحكومات المحلية، وكذلك رسوم تقديم الخدمات.

ب. منح الهبات طبقاً لما يلي: عدد السكان ، حاجة السكان من الخدمات الأساسية ، مستوى دخل الفرد في الإقليم ، لتخطيط للتنمية.

ج. زيادة معدل الضرائب الموزعة على الحكومات الإقليمية.

٤- أ. محمد رجب محمد. مدير مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية " تكنولوجيا المعلومات ودورها في خدمة اللامركزية "

٥- أ. حسين سعيد معروف. باحث بمركز البحوث والمعلومات

" نحو حكمانية جيدة لتحسين أداء اللامركزية "

تليهاً : توصيات المؤتمر

توصل المؤتمرين بعد انعقاد الجلسات والمناقشات ومجموعات العمل إلى التوصيات التالية:

أولاً: في مجال شبكات الأجهزة التي تقدم الخدمات العامة: المشاركة بين الأجهزة العامة والخاصة والدور التنظيمي والتنسيقي للدولة

١- ضرورة الأخذ بالنظام المؤسسي والابتعاد عن نظام الفردية أو الأحادية؛ حتى يمكن وضع نظم وقواعد وسياسات عامة تتصف بالاستمرارية، ومن ثم تحقيق تنمية محلية حقيقية قائمة على إطار مؤسسي.

٢- يجب أن يُسبق الجانب الاقتصادي والهيكلي لعملية التنمية المحلية بإعداد جهاز إداري كفء ؛ قادر على تسير عملية التنمية الشاملة في المجتمع المحلي. ويتحقق ذلك بالتنمية البشرية بكل جوانبها.

٣- يجب التحول من الدولة القومية إلى الدولة الأهلية التي تعتمد على مبدأ المشاركة المجتمعية.

٤- تفعيل دور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مجال إعداد وتدريب وتأهيل قيادات الإدارة المحلية المتخصصة.

٥- تضائل الجهود والتنسيق بين المراكز البحثية والجامعات ووسائل الإعلام المختلفة والأكاديميات والقطاعات المحلية لتدعيم اللامركزية.

٦- يجب أن يتم إصلاح موازن النظام الإداري المركزي؛ حيث لا يمكن فصل نظام الإدارة المحلية عن النظام الإداري للدولة في الأنشطة فيما بينها.

الدولية في الدعم الفني الحكومي، كالنموذج الياباني الذي مارس اللامركزية من أعلى لأسفل.

ب. يمكن الحصول على دعم القرارات الفنية من خلال : عملي الحكومة المركزية الأكفاء، أو الملتحقين الأجانب ، أو التماثل مع القطاع الخاص على توفيرها.

المحور الثالث : مراعاة التباينات الإقليمية

يتم ذلك من خلال تبني نهج اللامركزية اللامتناهية ، والتي تدعم التحول من الأقاليم الأكثر مالياً بسرعة أعلى ، وتوفر من خلالها مخصصات توجد توزيعها إلى الأقاليم الأقل لدعم قدراتها المالية.

١١- ضرورة إدخال بعض التعديلات بقانون الإدارة المحلية ، بحيث يسمح بما يلي:

- المشاركة القطعية للمجالس الشعبية في إدارة الخدمات، وذلك من خلال إحدى الوصيتين التاليين:

١. الأخذ بنظم المجلس الواحد ، والذي كان مقررأ في قانون الإدارة المحلية (١٢٤) لسنة ١٩٦٠م.

٢. إنشاء لجان تنفيذية يشارك فيها التنفيذيون ورؤساء اللجان النوعية بالمجالس الشعبية المحلية، وذلك على غرار ما جاء بالقانون (٥٢) لسنة ١٩٧٥م.

- إلغاء الفقرة الأخيرة بالمادة (١٠٨) من قانون الإدارة المحلية ، والتي تنص على: "عدم جواز اشتراك أعضاء المجالس الشعبية المحلية في أي أعمال تنفيذية، أو الاشتراك في عضوية لجان ذات طابع أو اختصاص تنفيذي" حيث إنها لا تتفق مع فلسفة هذا النظام.

- تعديل المادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية بقانون الإدارة المحلية، والذي يحدد مقابل ما يتكده أعضاء المجالس الشعبية من أعباء، حيث إن ذلك لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي الحالي.

رابعاً : في مجال الحكومة الإلكترونية

١٢- التوسع في تقديم فرص للتدريب التقني للشباب وزيادة وعي المواطنين بالاستخدمات والمنافع التي تنطوي عليها تقنية المعلومات، وذلك من خلال

المحور الثاني : زيادة السلطة الممنوحة للحكومات الإقليمية في توزيع العائد ، وذلك من خلال :

أ. إعادة النظر في تقسيم السلطة بين السلطة المحلية والإدارة المركزية حول من يقوم بوضع وتحصيل الضريبة.

ب. لابد أن يقوم المجلس المحلي بدور كبير في اختيار الأولويات التي يتم على أساسها صرف المبالغ المخصصة للحكومات المحلية.

ثانياً : في مجال الحكومة والمشاركة على

المستوى المحلي "خبرات دولية

١٠- يجب العمل على محاور ثلاث لدعم اللامركزية المالية في إطار تشريعي منظم ، وشكل متسق وتدرجي ، وبرنامج زمني محدد. وهذه المحاور هي :

المحور الأول : دعم الوضع المالي لوحدات الإدارة المحلية، من خلال تعديل تشريعي يضمن كلاً من :

أ. تحديد دقيق للمسئوليات المالية لكل من الحكومة المركزية ، ووحدات الإدارة المحلية، والعلاقات بينها. ويتضمن ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : كيف تتحدد قرارات الإنفاق بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية ؟ كيف تتم تعبئة الموارد ؟ كيف تعالج الاختلالات الرأسية ؟ كيف تعالج الاختلالات الأفقية ؟

ب. تحديد آليات تعزيز قدرة الوحدات المحلية على مساواة موفري الخدمات في نطاقها. وذلك من خلال نقل سلطات التعيين والفصل والترقي وتحديد الأجور، وتقديم مخصصات الاستثمار من خلالها على نحو يربط مديريات الخدمات بالسلطة المحلية ، وليس المركزية.

المحور الثاني: دعم القدرات البشرية

أ. لابد من ضمان سلامة نوعية للقرار وليس فقط كيفية اتخاذه ، حيث يمكن الاسترشاد بالتجارب

المعايير المختلفة بجودة للتطبيق. حيث جاء ترتيب مصر بين الدول رقم ٤٩ ، ولم تحقق سوى ٣٣% فقط من درجات التقييم.

١٧- يجب أن تهتم المؤسسات الصناعية المصرية بقطاعات البحوث والتطوير، ومحاولة تحديث وتطوير منتجاتها حتى تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية.

١٨- يجب تحديث النظام الإداري بهذه المؤسسات، ومحاولة الاستفادة من الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات في خلق بيئة تشجيع على الإبداع والابتكار؛ من خلال برامج تدريبية تساعد العاملين على الإبداع، وتقديم ما يرويه مناسباً لحل بعض المشكلات عن طريق نظم معينة للمشاركة في صنع القرار.

تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في زيادة نطاق البنية الأساسية وتوفير مل ما يلزم من خدمات مرتبطة بذلك.

١٣- العمل على إنشاء شبكات محلية بين الجهات الحكومية المتعددة وتوحيد جهة التعامل بحيث تتولى هذه الجهة إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى إلكترونياً، وبذلك تحقق لأغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية.

١٤- يتطلب قانون التوقيع الإلكتروني اتخاذ إجراءات تأمين تكفل تفرده وسريته، وتجعل من الصعب اختراقه وتقليده.

١٥- ضرورة وجود نظام قانوني يُجرّم الأعمال غير الشرعية على الشبكة العنكبوتية ويُعاقب مرتكبيها؛ حيث يشعر المواطن بالأمان والخصوصية عند التعامل مع هذه التقنية الحديثة.

١٦- ضرورة بذل مزيد من الجهد في عمليات تطبيق الحكومة الإلكترونية؛ دون إغفال

المؤتمر العلمي الثالث عشر

نظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات

أدوات ومعايير تطوير هندسة البرمجيات لمساعدة صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر *

Software Engineering Development Tools and Standards
To Support IT Industry in Egypt

القاهرة ١٤ - ١٦ فبراير ٢٠٠٦ م

أولاً : مقدمة :

في السنوات الأخيرة ، أصبح من المقبول على نطاق واسع أن تحسين عملية تطوير البرمجيات سوف تسهم مباشرة في تحسين منتجات البرمجيات ، وعلى ذلك ؛ فإنها تساعد صناعة تكنولوجيا المعلومات. وبمبب الصعوبة في قياس جودة المنتج مباشرة ، اتجه الاهتمام بصفة متزايدة لتحسين عمليات التطوير كأساس لتقليل التكلفة ، ترشيح جدولة الوقت ، وتقليل المخاطر وتحسين جودة المنتج الذي يولجه مسوق المنافسة العالمية. ولتحسين عملية تطوير البرمجيات ، أي هندسة البرمجيات ، من المسلم به التركيز على تطويع الأدوات والمعايير للصناعة المقبولة على نطاق واسع كالمزاولات الأحسن وتضمينها داخلياً في تطوير هندسة البرمجيات المؤسسية القوية.

من هذا المنطلق ؛ عقدت الجمعية المصرية لنظم المعلومات تكنولوجيا الحاسبات مؤتمرها العلمي الثالث عشر تحت عنوان : " أدوات ومعايير تطوير هندسة البرمجيات لمساعدة صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر " بالتعاون مع مركز البحوث والمعلومات وقسم الحاسب الآلي بالأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وذلك تحت الرئاسة الشرفية للأستاذة للدكتور / هدى عزت صقر ، رئيس الأكاديمية ، وتحت رعاية سعادة الأستاذ الدكتور / طارق كامل ، وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الذي أُناب عنه الأستاذ الدكتور / جمال محمد علي ، رئيس مركز تقييم واعتماد هندسة البرمجيات بهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً : أهداف المؤتمر :

- يهدف المؤتمر إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ١- التظلم على عرقل استخدام أدوات ومعايير ونماذج هندسة تطوير البرمجيات.
 - ٢- إلقاء الضوء على ضغوط المنافسة والأهمية والتشريع من خلال تحسين عمليات هندسة البرمجيات.
 - ٣- تشجيع تطويع أدوات ومعايير ونماذج تطوير هندسة البرمجيات المناسبة للتطبيقات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة.
 - ٤- توعية مطوري البرمجيات عن الأسس والمعايير الموحدة والمجال الخاص بهذه الأدوات وعلاقة المعيار المتوافرة التي تسهل مهامهم وتسهل عملهم.

ثالثاً : محاور المؤتمر :

- يختص المؤتمر بعرض وبيان ومناقشة ودراسة المحاور التالية:
١. المفاهيم والحالة الطمعية لأدوات ومعايير هندسة البرمجيات.
 ٢. بعض الأدوات والمعايير المهمة التي تتفق مع تحسين صناعة تطوير تكنولوجيا المعلومات في مصر.
 ٣. الجهود والمشاريع المتبعة بالتنمية البشرية المهنية لتأهيل وتدريب الطورين في مجال هندسة البرمجيات لخلق رأس المال البشري.
 ٤. القضايا المتعلقة بأمن هندسة البرمجيات ونماذج صلاحياتها وإدارتها ، إلخ.
 ٥. دور كل القطاعات الحكومية والعلامة

9. " Software Engineering and Simulation

By : F.F.Farahat

10. " A System Dynamics Approach to Managing e-Government Software Development "

By : Mohamed Magdy Kabil

11. " Development of a Prototype for Non-Functional Requirements Using Component Based Architectures "

By : Dr. Hussein M. S. Ahmad, Dr. Safaa S. Mahmoud.

12. " Agility Versus Discipline: An Irreconcilable Difference "

By : Galal Hassan Galal-Edeen, PhD and Mohamed Seyam.

13. " Qualitative Research in Information System Engineering: Outline and Applications "

By : Galal Hassan Galal-Edeen, PhD and Sherif Mohamed Zahran.

14. " Effective Software Engineering Concepts for Web-Based Applications Development "

By : Ahmed Sayed.

15. " Construction of a Computer Based System to Measure the Students' Ability and Verify Its' Stability "

By : Samar Ali Roshdy, Dr. M. EL-Hadi, Dr. Sayed M. Abd El- Wahab, Dr. Waleed Kamal El-Kaffas.

16. "Intelligent Data Mining Techniques Selector Model as a Desing Tool for Business Intelligent Software Engineering "

By : Dr. Hoda M. Waguih, Dr. M. EL-Hadi.

17. " Software Engineering Development and Teaching Programs "

By : Enas Mohamed Elshiety.

18. "A proposal For a Method to guide Web Applications Desing : A Case Study "

By: Semia Sonia Selmi, Naoufel Kraiem, Henda Hajjami Ben Ghezala.

١٩. مقترح ديناميكية المنظومات لإدارة

والخاصة في تشجيع ومساندة تطوير وتطوير وتطبيق أدوات ومعايير ونماذج هندسة البرمجيات.

رابعاً : أوراق عمل وبحوث المؤتمر

أ- باللغة العربية

١. هندسة برمجيات المقررات التعليمية من منظور دورة حياة عملية تطوير البرمجيات التطبيقية؛ إعداد : أ.د. محمد محمد الهادي أستاذ الحاسب بالجامعة السادات.

٢. التصانيف هندسة البرمجيات؛ إعداد : أ.د. محمد محمد الهادي.

٣. تطوير نموذج أولي للمتطلبات غير الوظيفية باستخدام المكونات الهيكلية؛ إعداد : د. حسين مصباحي سيد أحمد أستاذ مساعد بكلية المجتمع جامعة الملك سعود ، و.د. صفاء سيد محمود رئيس قسم تكنولوجيا التعليم.

٤. بناء نظام كمبيوتر لقياس قدرة الطلبة والتحقق من ثباتها؛ إعداد : سمر علي رشدي، د. وليد كمال القفاص، أ.د. سيد محمد عبد الوهاب، أ.د. محمد محمد الهادي.

٥. تطور هندسة البرمجيات وبرامج تدريسيها؛ إعداد إيناس محمد إبراهيم الشيتي.

ب- باللغة الإنجليزية

6. " Software Engineering Development Standards and Models "

By : Mohamed M. El Hadi.

7. " A Framework for the Implementation of Innovative Technologies in Systems Development a Cross-Reference to ITIL "

By: Fleming Woo, Romas Mikusauskas, Dean Bartlett, Rob Law.

8. " Software Engineering: An Overview

By : F.F.Farahat.

مشروعات برمجيات الحكومة الإلكترونية؛
إعداد: أ.د. محمد مجدي قابيل أستاذ الحاسب
بجامعة السادات.

خامساً : توصيات المؤتمر

(١) ضرورة وحتمية الاعتماد الكلي على الأدوات
والمعايير ونماذج للفترة المتوسطة عالمياً والمطوعة مع
الأبعاد المحلية في تطوير وصناعة البرمجيات.

(٢) أهمية دعم وتشجيع روابط التعاون والتنسيق
بين المؤسسات المصرية القائمة على وضع وتعريف
المواصفات والمعايير والنماذج ، وخاصة بين مراكز
تقييم واعتماد هندسة البرمجيات بوزارة الاتصالات
وتكنولوجيا المعلومات ، والهيئة المصرية العامة
للمواصفات والجودة بوزارة التجارة الخارجية
والصناعة ، والمنظمات التطوعية المتخصصة في بحث
وتدريس هندسة البرمجيات، والجمعيات العلمية غير
الحكومية ، وشركات تصنيع للبرمجيات ذاتها.

(٣) تشجيع الاستثمارات في قطاع صناعة
تكنولوجيا المعلومات وتأمين المخاطر التي تنتج من
البحث والتطوير.

(٤) زيادة الاستثمار في مجال إعداد الموارد
البشرية المتخصصة في تطوير وإنتاج البرمجيات
المتقدمة من حيث تعميم تعليم مجال هندسة البرمجيات
الناشي والمتشعب.

(٥) ضرورة تعزيز بيئة البحث والتطوير والتجديد
والابتكار عن طريق إقامة نظام لإبداع قومي
National Innovation System وتطوير نظام
التعليم المصري الذي يتفق مع ذلك.

(٦) التوسع في إقامة شبكة من مراكز التميز
والابتكار التكنولوجي في مجالات هندسة البرمجيات
التي تسترشد بمعايير ونماذج مطوعة للبيئة المصرية
والعربية؛ تكون قاعدة للقيام بأعمال البحث والتطوير
وحقلاً خصباً لإنتاج الخبرات ، وتؤدي دوراً قوياً في
عناية التحول إلى مجتمع المعرفة ؛ على أن تلحق

مراكز التميز والابتكار التكنولوجي بمؤسسات ومراكز
البحث العلمي والجامعات المختصة بهدف :

- تشجيع القيام بمشروعات التكنولوجية
الابتكارية من خلال مبادرات الأعمال.

- تعزيز قبول واستخدام التكنولوجيا الابتكارية
المصرية في السوق وتوسيع نطاق الفرص المتاحة
لأهلها.

- تقليل الوقت والتكلفة اللازمة لإدخال
التكنولوجيات الجديدة إلى السوق المصرية.

- تعزيز حوافز الاستثمار في مجال البحث
والتطوير من جانب الشركات الصناعية.

(٧) تشجيع التوسع في توقيع اتفاقيات الشراكة
والتعاون بين المراكز والهيئات والشركات المصرية
المحلية مع الهيئات والشركات العالمية الرائدة في إنتاج
وتسويق البرمجيات عالمياً ، كما تم بين كل من :

- مركز تقييم واعتماد هندسة البرمجيات ببيئة
تنمية صناعة البرمجيات ومعهد هندسة البرمجيات
بجامعة كارنيجي ميلون بالولايات المتحدة.

- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
وشركتي أي بي إم ، وشركة إنتل العالمية.
وكل ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- نقل الخبرة والمعرفة المحتاج إليها.
- تطوير وتنمية مهارات وقدرات أطر وكوادر
شركات البرمجيات المصرية.

(٨) وضع آلية للتعاون البناء بين المؤسسات
البحثية والتعليمية أو الأكاديمية والصناعة المطوبة
لتمويل مشروعات البحث والتطوير المرتبطة بمعايير
ونماذج وأدوات تساعد في تطوير وإنتاج البرمجيات
المصرية.

(٩) ضرورة الاهتمام بالتنمية العلمية والتكنولوجية
لطلاب التعليم قبل الجامعي كمنطلق لتكوين قاعدة
علمية تكنولوجية تساعد في تكوين كوادر مهنية
متخصصة في مجال هندسة البرمجيات ويمكن أن يتم

ذلك من خلال:

- تطوير مناهج العلوم والتكنولوجيا لكي تساهم التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.
- الاهتمام بالتقانة العلمية والتكنولوجية لتنمية الموهبة العلمية والتكنولوجية للطلاب.
- التأكيد على الجانب الخلفي لإنتاج البرمجيات بالنسبة للمستخدمين من خلال التربية الوكائية للطلاب في زيادة قدراتهم في اختيار المناسب واتخاذ القرارات الصحيحة.
- (١٠) ضرورة العمل لتطوير نموذج مفهومي متكامل لإقامة قاعدة معرفة للبرمجيات كأساس لتكاملها مع النظم الذكية المطورة حديثاً.
- (١١) إكمال البيئة التشريعية المتسقة والمتسمة بالشفافية اللازمة في تطوير الأطر القانونية التي تعزز الثقة بالاقتصاد المعرفي والشبكي المدعم بمنتجات البرمجيات من خلال حماية المستهلكين وتقديم دعم

أكبر في مجالات بناء القدرات والتدريب المتقدم على التجارة الالكترونية وبناء برمجيات ذات جودة عالية، وذلك إلى جانب قانون الملكية الفكرية رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٢م، وقانون التوقيع الالكتروني وإقامة هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات رقم (١٥) لعام ٢٠٠٤. (١٢) أهمية التوجه الاجتماعي الثقافي في صناعة المعلومات فيما يخص تنمية وتأهيل رأس المال البشري المتخصص في هندسة البرمجيات لتطوير وإنتاج البرمجيات المحلية.

(١٣) أهمية نشر وبث المعلومات اللازمة لتحريف أدوات ومعايير ونماذج هندسة البرمجيات وتسهيل حصول المعاهد والجامعات والشركات عليها والتدريب على كيفية استخدامها وتطبيقها في تطوير وإنتاج البرمجيات لدعم قدراتها وتأهيل وتنمية القوى العاملة وفقاً لتوجهاتها وتقنياتها.

حول الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي
(دراسة مقارنة) (*)

د/ عبد الهادي علي النجار
استاذ الاقتصاد والمالية العامة
والصيد الأسبق بكلية الحقوق - جامعة المنصورة

ملزمة:

مفهوم النظام الاقتصادي في الفكر المعاصر:

يقصد بالنظام الاقتصادي في الفكر المعاصر مجموعة القواعد والمبادئ والأعراف والتقاليد والقيم التي تشكل في مجموعها أساسا للعلاقات الاقتصادية داخل المجتمع، وطرق التصدي للمشكلة الاقتصادية من خلال استغلال الموارد الاقتصادية النادرة في مواجهة حاجات أفراد المجتمع، فضلا عن تحديد الأهداف الكلية لهذا المجتمع^(١) وعليه فإن مهمة للنظام الاقتصادي هي التصدي للمشكلة الاقتصادية للتخفيف من حدتها من خلال أسلوب معين للإنتاج يختلف باختلاف النظم الاقتصادية.

عناصر النظام الاقتصادي:

إن أي نظام اقتصادي يتكون من عناصر تربطها روابط معينة، وهذه العناصر يكمل بعضها بعضا، ومع ذلك فهي بطبيعتها قابلة للتغير، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي^(٢):

١- الهدف من النشاط الاقتصادي: فكل إنسان يهدف إلى تحقيق غاية معينة، وتختلف الدوافع لتحقيق هذه الغاية من إنسان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، ولهذا تعتبر هذه الدوافع من الخصائص المميزة لأي نظام اقتصادي، فقد يسمى نظام معين إلى تحقيق أقصى ربح معين ويمكن وقد يسمى نظام اقتصادي آخر إلى إشباع الحاجات الاجتماعية... وهكذا.

٢- الفن الإنتاجي أو الظروف التكنولوجية التي يتم فيها القيام بالعملية الإنتاجية، ذلك أن الأساليب الفنية المستخدمة في هذه العملية تختلف من نظام اقتصادي إلى نظام اقتصادي آخر، وقد تطورت الفنون الإنتاجية من فن إنتاجي بدائي إلى فن إنتاجي متطور يعتمد على تقسيم العمل ثم إلى فن إنتاجي أكثر تطوراً يقلل من نفقة الإنتاج ويزيد من حجم الناتج ويحسن من نوعيته في النهاية.

٣- نوع معين من التنظيم الاجتماعي والسياسي والقانوني، ذلك أن هذا التنظيم يبين شكل العلاقات بين الأفراد والمسلطة أو بين الأفراد ببعضهم البعض، فالملكية مثلا إما أن تكون فردية أو عامة أو مختلطة ولهذا يتميز أي نظام اقتصادي عن أي نظام اقتصادي آخر بما تتميز به المؤسسات القانونية والسياسية السائدة في كل من هذه الأنظمة.

ونظراً لأن للنظم الاقتصادية قبلية بطبيعتها للتغير، فإن ذلك يدل على أنها نسبية وغير دائمة، وإن كان تغييرها لا يتم من ناحية أخرى بدون تقاطع قوى داخلية ترتبط بدرجة من

* بحث مقدم لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد القروني: الفلسفة والنظام" ٢٦، ٢٧/١١/٢٠٠٥م.

(١) أنظر: د. محمد علي القرني بن عبد، مقدمة إلى أصول الاقتصاد الإسلامي، دراسة مقارنة للنظام القروني، دار حافظ للشعر والنزوح، جدة، ١٩٩١ صفحة ٩، أنظر: د. رفعت المحسوب، النظم الاقتصادية، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٨، د. محمد حلمي مراد، أصول الاقتصاد، الجزء الأول مطبعة جامعة مصر، ١٩٦١

المنهج الاجتماعي والمبني أو قوى خارجية كالخروب.

وجدير بالذكر أن الظروف الفنية أو العوامل التكنولوجية في أسلوب الإنتاج تؤثر إلى حد كبير في النظم الاجتماعية والاقتصادية على أساس أن الانشغال الأساسي لهذه النظم يتمثل في طريقة إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

موضوع البحث:

ونظراً لأن موضوع البحث هو الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي، وحيث أن الثابت والمتغير لا يقتصر على البعد الاقتصادي فقط بل ينصرف إلى تعاليم الإسلام ككل بما يشمل الكون والحياة، فلنناشئ إلى الموضوع من خلال النقاط الآتية:

أولاً: حول الثابت والمتغير في تنظيم المجتمع الإسلامي.

ثانياً: تنظيم الإسلام وعلاقة الفرد بالمجتمع
ثالثاً: الأخلاق والاقتصاد في التنظيم الإسلامي
(نظرة عامة)

رابعاً: التنظيم الإسلامي والبعد المبني.
خامساً: الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي.

ونشير إلى كل منها في بحث مستقل كما يلي:

المبحث الأول: حول الثابت والمتغير في تنظيم المجتمع الإسلامي

الإسلام هو خاتم الرسالات إلى هداية البشر، ومن ثم أكمل الله به الدين الحق، وأنزل القرآن مصدقاً للرسالات السماوية السابقة ومهيئاً عليها. ولأن الإسلام هو خاتم الأديان فقد أراد الله به أن يستكمل هداية الإنسانية في جميع شؤونها في الجانب الخاص والجانب العام من حياتها، ومن ثم بين الأصول التي يجب على كل مجتمع أن

يسير عليها في ذلك، ثم أطلق لكل مجتمع حرية البناء على هذه الأصول على ضوء تطورات كل زمان ما دام ذلك في نطاق هذه الأصول.

ولأن الله أراد أن يجعل من الإسلام الدعوة الخالدة إلى التقدم المطرد للإنسانية فقد جاءت تعاليمه على أسلوبين^(١)

١- تعاليم ثابتة لا تتبدل ولا تقبل التطوير

٢- تعاليم أخرى مفروضة على

كل مجتمع أن يهتدي بها ويستخدم العقل في تطوير تطبيقاتها بما يلي بحاجات المجتمع في زمن معين على الوجه الأكمل.

ومن التعاليم الأولى: العقائد والعبادات كما أوضحها القرآن الكريم، وفصلها الرسول ﷺ، فهذه تعاليم ثابتة ولا تقبل التطوير إلى قيام الساعة، ويلحق بها التعليمات التي تنطبق بأحكام الأسرة وأحكام الميراث وأحكام الحدود وكل ما حرم بنص.

ومن الثانية: التعاليم المنظمة للمجتمع في أوضاعه السياسية والاقتصادية والدولية فقد جاءت هذه التعاليم في صيغة كلية، ذلك أن التعميم الذي لا ينزل إلى التفاصيل الجزئية لا يفيد الأجيال المقبلة بهذه التفاصيل، بل يتركها حرة^(٢) لتتجسج الوضع الذي تتوافر فيه من الملائمة العملية لحاجات كل زمان ومكان ما دامت تسوده التعاليم الكلية بوجه عام، وهذه هي المرونة اللازمة في المبادئ التي يراد لها الخلود لتكون ملائمة لتطور احتياجات البشر. إن تعاليم

(١) انظر في تفصيلات ذلك: دكتور محمد عبد الله المصري، النظم الإسلامية، من مطبوعات معهد الدراسات الإسلامية (بدون تاريخ) صفحة ١٧ وما بعدها.

الإنساني وأبرز الدور الكبير المنوط به، وإذا كان الإسلام لم يثأر أن يثبت العقائد الغيبية بالمعجزات التي إن أثرت في جبل معين، فقد يضيق أثرها في الأجيال التالية، فإنه قد خاطب فيها العقل الإنساني وأثبتها بالحجة والإقناع.

وإذا كانت مسئولية كل جيل في كيفية تطبيق هذه الأصول العامة من خلال وسائل علمية تضاع هذه التعاليم موضع التنفيذ، فإن هذه المسئولية كبيرة وخطيرة

ولعل ما أصاب العالم الإسلامي من ضعف وتفكك بعد عصر المصدر الأول من الإسلام كان نتيجة إهمال كل جيل في حمل هذه المسئولية. وتجدر الإشارة إلى أن الإسلام سعى إلى التدرج على العقائد الغيبية عن طريق مخاطبة العقل الإنساني بدليل قوله تعالى: "وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّقُوا مَا آتَاكُمْ مِنَ الْقَوْلِ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا آتَيْنَا عَلَيْهِمْ آيَاتًا..." وهذا يرد عليهم القرآن الكريم بأن التفصيل هو صلاحية الفكر وصحته ونفقه لا معرفة أبيهم وأجدادهم. فيقول: أَوَلَوْ كُنَّا آيَاتُهُمْ لَا يَقُولُونَ شَيْئًا وَلَا يَتَذَكَّرُونَ (البقرة: ١٧٠).

وفي سبيل تنمية العقل الإنساني سلك الإسلام سبيل الحث على العلم حيث اعتبره فريضة من أجل القراض التي يتقرب بها المسلم إلى ربه، ويكفي أن الله مدح المسلم الذي يعلم وذم المسلم الذي لا يعلمه، وميز أنه على الملائكة لأنه يعلم ما لا تعلمه.

المبحث الثاني: التنظيم الإسلامي وعلاقته

لقد بالمجتمع:

يمثل التنظيم الإسلامي الرسالة الإلهية الخالدة والخاتمة، ومصدقا لما بين يديه من الرسالات، ومويدا بالمعجزة الأبدية وهو القرآن الكريم الذي تضمنت سورة وآياته أسس هذا التنظيم، كما فصلت الكثير منها ووضحته سنة الرسول

الإسلام في تنظيم شئون المجتمع ليست جامدة يتم تطبيقها فقط على أسلوب واحد، بل هي تعاليم ذات هدف واضح وثابت ولكن طريق الوصول إلى الهدف قابل للتغيير في ضوء ظروف كل مجتمع.

ومن أمثلة التعاليم الأخيرة اختلاف الخلفاء الراشدين في تطبيق مقتضيات الشورى، وهي مسألة حاسمة جاء بها القرآن الكريم في صيغة كلية كما في قوله تعالى: "وَأَنزَلْنَاهُ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ" (الشورى: ٣٨)، فقد اختلفت أساليبهم في اختيار رئيس الدولة بين تولية أبي بكر ثم تولية عمر ثم تولية عثمان ثم تولية علي رضي الله عنهم جميعا.

ومما اختلف هذه الأساليب فقد اتحدت في بلوغ الهدف وهو هنا تطبيق مبدأ الشورى في اختيار رئيس الدولة. وبغضلا عن ذلك، فإنه بهدف تأمين سلامة الدولة اختلفت أساليبهم من حروب داخلية في قمع فتنة الردة، ثم إلى حروب لتأمين التوحد والحدود ثم اضطراب المحيط الدولي إلى مباشرة حروب خارجية.

وهكذا اختلفت الجهود فيما لمقتضيات المحيط الدولي، ولكن الهدف من كل هذه الجهود هو تأمين سلامة الدولة الإسلامية، وتأمين الدعوة الإسلامية في تحرير الإنسان من كل طغيان، وكلها تنفيذ لفريضة إسلامية: فريضة الجهاد في سبيل الله.

وعلى هذا الأساس جاءت التعاليم الإسلامية في تنظيم المجتمع في صورة مبادئ عامة لا تتغير ولا تتبدل، ولكن تطبيق هذه المبادئ العامة يظل قابلا للتطور بما يفي بمطالب كل زمان ومكان وذلك عن طريق مخاطبة العقل الإنساني.

اهتمام الإسلام بالعقل الإنساني:

وعلى ضوء ذلك، اهتم الإسلام بالعقل

الكريم: وجدير بالذكر أن الاقتصاد الإسلامي لم يخرج عن كونه فرعاً من التنظيم الإسلامي الشامل.

إن الإسلام لا يتعرف بالمذاهب التي تجعل من الفرد والمجتمع خصمين متصارعين، بعضها يقرر أن تكون الغلبة للفرد، وبعضها يقرر أن تكون الغلبة للمجتمع، فالمذاهب الفردية تجعل الغلبة للفرد ومن ثم فالمصلحة للخاصة هي الأولى بالنسبة للمجتمع، ونشاط الفرد تحكمه المصلحة الذاتية حيث لا التزام عليه نحو المجتمع الامتناع عن جرائم نص عليها القانون الوضعي.

أما المذاهب الجماعية فتجذب إلى إنكار ذاتية الفرد، وإن كان التقارب بين المذاهب هذه أصبح هو السائد الآن بعد تفكك الاتحاد السوفيتي. والإسلام منذ البداية لا وجود فيه لأي تعارض بين الفرد والمجتمع، فالفرد مسئول عن المجتمع والمجتمع مسئول عن الفرد.

ورغم أن الإسلام يقر مسؤولية الفرد صريحة وحاسمة: "كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ" (المائدة: ٣٨)، "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة: ٧-٨)، فإن الإسلام يأخذ بالمسئولية المشتركة: مسئولية الفرد عن المجتمع ومسئولية المجتمع عن الفرد، وفي هذا يقول الله تعالى: "وَالْمُضَرِّبُ إِلَى الْإِنْسَانِ لَفِي ضَرْبٍ إِلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَغُلِبُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ" (القصص: ٣-١)، فالإيمان الذي يظن للمسلم أنه قد استكملة، والعمل الصالح الذي يقوم به المسلم كترجمة لهذا الإيمان، لا يكفيان لإنقاذ الإنسانية من الخسران إذا لم يقرن هذا الجهد بجهود جماعي، فمساهم هذا المؤمن مع مجتمعه في التواصي بالحق: أي الاشتراك مع مجتمعه في رفع لواء الحق.

ونظراً لأن تأييد ما يقتضيه الحق في المجتمع تفرضه عواقب وعواقيل وجب على المؤمنين

التواصي بالصبر على كل ما يتطلبه الجهاد في سبيل الحق. وثمة نموذج آخر أشارت له سورة الماعون في قوله تعالى: "تُرْثِيَّتُ الَّذِي يَكْنُتُ بِالَّذِينَ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْفَتِيمَ....المسورة" فالمسلم الذي "يدع الفتيمة" وتُكْنُتُ عَلَى طَعَامِ الْمُسْكِينِ" أي الذي لا يطعمه لمر جوارب الضعف في مجتمعه... هذا المسلم المنتسب للإسلام يكون في منزلة المكذب بالدين، وهنا ينذر القرآن للكريم المسلم عندما يؤدي للصلاة أن يسهو عن بعض حكماتها من التعاون في مجتمعه.

ويكفي أن المسلم في صلاته اليومية حينما يقرأ الفاتحة في كل ركعة لا يطلب الهداية لنفسه فحسب بل الهداية للمجتمع كله فلا يقول "اهدني الصراط المستقيم" بل يقول "اهدنا".

وفي هذا يقول رسول الله ﷺ: المؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً، كما يقول: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" أي ليس هناك فرد يعفى من رعاية المصالح العامة، فكل فرد راع في المجتمع. وعلى هذا الأساس، فالفرد والمجتمع لهما خصمين متصارعين كما صورتها المذاهب الفردية والمذاهب الجماعية على سواء.

المبحث الثالث: الأخلاق والاقتصاد في التنظيم الإسلامي (نظرة عامة)

يتضمن النظام الإسلامي البعد الأخلاقي والاقتصادي، فبغير الأخلاق التي تركز على العقيدة الإسلامية يختل النظام الاقتصادي فيما يدعو إليه من تعاون وتكافل بين المواطنين، كما يتسرب الفساد إلى أجهزة الدولة الأمر الذي يتغور تغفان ما تقتضيه به الأخلاق والاقتصاد، كما يتعثر توجيه المجتمع إلى اتجاه محدد لتحقيق أهداف مشتركة يتم التعاون على بلوغها.

إن دعامة الأخلاق هي عقيدة الإيمان بالله،

نظرة الإسلام إلى المال والعمل. ولما نظرته إلى المال فطى لسان أن المال كله ملك لله وحده، وأن الإنسان في اختصاصه ببعض هذا المال فليس إلا باعتبار الخليفة في الأرض للانتفاع بهذا المال، ومن ثم فهي ملكية منفعة وذلك بغیر قيد إلا القيام بالتكاليف التي ترتبها هذه الملكية كتكاليف إيجابية وسلبية.

ولما التكاليف الإيجابية فهي كفريضة الزكاة، وفريضة الإنفاق في سبيل الله وهي أوسع نطاقاً من فريضة الزكاة لأنها تمتد إلى كل إنفاق في سبيل مصلحة المجتمع، وكجوب استثمار المالك لماله حتى لا تأكله الزكاة ويساهم بذلك في تنمية الثروة القومية، فإذا أحجم عن هذا الاستثمار جاز للدولة أن تسترد منه ما ملك.

وأما التكاليف السلبية فمنها وجوب كف المالك عن استعمال ماله في إلحاق الضرر بمصلحة الجماعة، ويتفرع عن ذلك تحريم الاحتكار وتحريم الربا وتحريم الإسراف والفسح على المواء.

ولما نظرة الإسلام إلى العمل، فإن الإسلام يقدمه ويدعو إلى الجد والإتقان فيه، ويضفي على كل عمل نافع صيغة تعهدية في ظل رقابة إلهية توجد نشاط كل فرد إلى نفع ذاته ونفع المجتمع على المواء.

المبحث الرابع: التنظيم الإسلامي والمبدأ السلمي:

لزم الإسلام بأن تقوم في كل مجتمع هيئة تتولى زمام تنظيمه السلمي، وتكون منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر (آل عمران: ١٠٤)، والمعروف هو كل الأصول العامة الكلية التي فرضها الإسلام لصالح المجتمع وكل ما يبنى عليها من فروع نتيجة إعمال العقل في الاجتهاد. والمنكر هو كل ما نهى عنه هذه الأصول للكلية وكل

ولعل أول مواطن الإيمان هو ألا عبودية إلا لله، ومن ثم يتحرر العقل الإنساني من قيود العبودية لغير الله، وتتحرر النفس الإنسانية من الحيرة والضلال، لأن العبودية لله وحده تقتضي الاعتداء بهديه وإمتثال أوامره واجتلاب نواحيه كما جاءت على لسان رسل الله إلى البشر.

والمسلم الذي تحرر عقله على هذا النحو يصبح، الخليفة في الأرض فترتفع كرامته الذاتية ويسمى نحو الكمال كنتيجة منطقية لهذه الخلافة.

ولكن الإسلام لم يقتصر على هذا التوجيه الوجداني، بل استكمل ذلك بالمبادات كتدريب لدعم الفضائل في نفس المسلم وتحديد الاتصال بخالق الكون وتأكيد الرقابة الإلهية على نشاطه اليومي.

وثاني مواطن الإيمان هو الإيمان برسالة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ومتى استقر الإيمان في وجدان المسلم فإنه يسمى إلى تبلى العقل الرغبة التي خلفها الرسول للأجيال التالية.

وثالث مواطن الإيمان هو الإيمان بالبعث والصلب وهو ما يملأ قلب المسلم برقابة الله في كل أعماله وفي كل حركاته، ويحقق اليقين لديه بأن الحياة الدنيا ليست إلا مزرعة للأخرة، وفي هذا يقول تعالى: "الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ لَكُمْ أَخْسَنُ عَسَىٰ وَهِيَ الْفَرِيزُ الْفُضُورُ" (الملك: ٢)، فأحصان العمل في الدنيا هو الهدف من وجود المسلم فيها، وهو هنا لا ينسى آخرته لأن الله تعالى يقول:

وَكُلُّكُمْ رَاعٍ لِّلَّذِي عِندَ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَمُوزُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ.. (التوبة: ١٠٥)،

ولما عن المبدأ الاقتصادي في التنظيم الإسلامي فقد جعل الإسلام من كل مجتمع إسلامي بيئة تعاونية عليها أن تسمى جادة لتحقيق رخائها المادي متعاونة ومتكاملة على أساس

على إن إعمال هذه المبادئ العامة وتطبيقها هو مما يجوز أن يختلف فيها كل مجتمع إسلامي بحسب ظروفه زماناً ومكاناً، ومن ثم فهي محل للاجتهاد الفردي والجماعي تطبيقاً لما عبر عنا الفقهاء بقولهم "تغير الأحكام بتغير الأزمنة والأمكنة" وقولهم "هذا خلاف زمان ومكان لا حجة وبرهان" أو قولهم "هذا خلاف تنوع لا خلاف تضاد".

ويمكن على هذا الأسس أن ننتهي إلى أن (٢)

١- التشريع الإسلامي إلهي
الأصول اجتهادي التطبيق.

٢- الأصول الإلهية صالحة
لكل زمان ومكان

٣- الاجتهادات التطبيقية
الإسلامية تختلف باختلاف الزمان
والمكان.

المبحث الخامس: الثابت والمتغير في النظام
الاقتصادي الإسلامي والمقارن

تواجه المجتمعات الإنسانية مشكلات متعددة تحتاج إلى حلول يتم تنفيذها على مستوى المجتمع ككل من خلال مؤسسات الدولة، ويقدم النظام الاقتصادي السائد في أي مجتمع الخيارات المتاحة التي تستند عليها تلك الحلول.

ويمثل ذلك أحد أهم عناصر البقاء بالنسبة للنظام الاقتصادي لأن تجدد واستمرار بقائه جيلاً بعد جيل إنما يعتمد على السمات الأساسية فيه واختيار الحلول للمشاكل الوقية التي لا تتناقض مع المنطق الأساسي الذي ينظم مؤسساته وأنماط

ما يقاس عليها في إلحاق الأذى بالمجتمع^(١)، وأما عن كيفية تكوين هذه الهيئة التي تتولى زمام الحكم، فقد اكتفى بصل ولحد هو للشورى، "وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" (الشورى: ٣٨)، "وَأَمْرُهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران: ١٥٩) فالمجتمع يجب أن يستشار في هذه الهيئة: في نظامها وتكوينها وهندستها، ولأن للناس سواسية والسيدة لله وحده، فإن هذه الهيئة ليست لها سيادة على المجتمع، ولهذا فالمجتمع هو المرجع في كل ما يتفرغ عن الأصول التي أتى بها الإسلام باعتبار أن المجتمع هو الذي استشير في أمر هذه الهيئة. ومن ناحية أخرى، فإن تنظيم هذه الهيئة سواء من حيث نظامها الداخلي أو اختصائصاتها إنما يخضع للعقل الإنساني بمعنى فيها باجتهاد ليختار أكثر الأوضاع ملائمة لاحتياجات الزمان والمكان على ضوء المبادئ العامة التي يستخدمها العقل الإنساني من الكتاب الكريم والسنة المطهرة، وهذا هو التطبيق المرن للأصول العامة.

الجمع بين الثبات والتغيير:

رأينا أن أغلب نصوص القرآن والسنة هي في مجال العقيدة والعبادات والأخلاق وهذه ليست محل اجتهاد أو تغيير أو خلاف.

أما في مجال الشريعة وتنظيم المجتمع فلم يرد بالقرآن سوى مبادئ عامة وقليلة، فهي أصول إلهية لا يجوز الاجتهاد فيها، ويلتزم كل مجتمع لها كانت درجة تطوره بها، فبدأ استغلال الموارد المتاحة مبدأ عام ورد في قوله تعالى: "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُور" (الملك: ١٥) ومبدأ ضمان حد الكفاية أو المستوى اللائق لمعيشة كل فرد ورد في قوله تعالى: "وَبِئْسَ الْأُولَاءُ الَّذِينَ قَالُوا بِالْمُسْلَمِ وَأَنفَرُوا" (الذاريات: ١٩)

(٢) انظر: دكتور محمد شوقي المصري، عو الاقتصاد الإسلامي، شركة مكتبات عكاظ، الطبعة الأولى ١٩٨١، صفحة (٣٤) وما بعدها.
انظر: دكتور محمد علي القرني، المرجع السابق، صفحة (١١) وما بعدها.
انظر في تفصيل ذلك: دكتور عبد الحادي علي الشجار، أصول علم الاقتصاد، مكتبة الجلاء الجديدة بالمصورة ٩٨ / ١٩٩٩
صفحة ٩٦ وما بعدها.

(١) انظر: دكتور محمد عبد الله العربي، نظم الإسلام، مرجع السابق،
صفحة ٢٨

العلاقات فيه

فالتخلف الاقتصادي مثلاً هو أحد المشاكل التي تعاني منه كثير من مجتمعات اليوم، وتشترك جميعها في الرغبة في القضاء على ظاهرة التخلف بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية ولكن الوسائل التي بها تلك المجتمعات إنما تعتمد على نظامها الاقتصادي.

فالمجتمعات التي تتبنى النظام الرأسمالي سوف تحاول القضاء على التخلف بسياسات متعددة منها على سبيل المثال الاقتراض من الخارج فزيادة معدل الاستثمار وما يؤدي إليه من تخفيف حدة البطالة وزيادة معدل النمو.

ومع ذلك فإن هذا الخيار لا يطرح في مجتمع يتبنى النظام الاقتصادي الإسلامي لأن خياره لا تتضمن الاقتراض بفائدة بسبب تحريم الربا إسلامياً، ولا يعنى ذلك أن الباب مغلق أمام رحوس الأموال الأجنبية ذلك أن الحل الإسلامي يعتمد على المشاركة في ملكية الأصول الناتجة عن عمليات الاستثمار هذه، فالمشكلة إذا واحدة ولكن الحلول اختلفت بسبب تغير الخيارات المتاحة طبقاً للنظام السائد، وذلك هو الفرق بين الثابت والمتغير في الفكر الإسلامي.

ولأن النظام الاقتصادي الإسلامي مستمد من دين الله ولا يعتمد على عقول البشر كما هو الحال في النظام الاقتصادي الوضعي، فهو نظم شامل لأن دين الإسلام دين شامل ينظم علاقة الفرد بربه وعلاقته بالفرد المجتمع ومن ثم قدم النظام الاقتصادي الإسلامي القواعد لكل أنواع العلاقات والمعاملات الاقتصادية في مجالات الملكية والحرية والعدالة والضمان الاجتماعي وتدخل الحكومة وتوازن المصالح، كما نظم شئون الفرد ولجماعة والدولة في مختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في السلم

والحرب وبين الحلال والحرام في المعاملات اليومية.

وفي هذا فقه جمع بين الأصول كمبادئ علمية وبين التطبيقات التي تتغير باختلاف الزمان والمكان وذلك على ضوء ما سلفت الإشارة إليه، وسيوضح ذلك على ضوء عرض النظام الاقتصادي والمشكلة الاقتصادية وطرق مواجهتها في الفكر الإسلامي والمعاصر كما يلي:

النظام الاقتصادي والمشكلة الاقتصادية:

تقوم المشكلة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي المعاصر طالما كانت هناك حاجات إنسانية غير محدودة تقابلها موارد اقتصادية نادرة ندرة نسبية.

ويتضمن كون الحاجات الإنسانية غير محدودة زيادة عددها وتنوعها واختلافها باختلاف الزمان والمكان، ولهذا فإنه يترتب على ندرة الموارد الاقتصادية في مقابلة هذه الحاجات غير المحدودة عدم كفاية هذه الموارد لإشباع تلك الحاجات والسؤال الذي يشور هو هل الإسلام يحترف بوجود مشكلة اقتصادية من ذلك النوع؟

إن نفي المشكلة الاقتصادية يعنى:

أولاً: أن الموارد متوافرة وعلى الإنسان أن يستخدها كيف يشاء، وإذا كان ذلك كذلك فإن الحياة الدنيا تكون شيئاً آخر غير التي قال الله تعالى عنها: "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ" (البلد: ٤)

ثانياً: منافية ذلك لفطرة الإنسانية التي جبلت على العمل وبذل الجهد وحس المال، يقول تعالى: "وَكَسْبُوا أَمْالاً حُبًّا جَبًّا" (الفجر: ٢٠)، وحس الإنسان للشيء وحرصه على اقتنائه لا تكون إلا للشيء النادر، وفي هذا جعل الإسلام الحصل عبادة، يقول تعالى: "فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَبِهُوا فِي الْأَرْضِ وَإِنتَبَهُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَأَنكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْحَشُونَ" (الجمعة: ١٠)

وعلى هذا الأسس، فإن الاقتصاد الإسلامي يقر المشكلة الاقتصادية كظاهرة اقتصادية ذات

دراسة مقارنة:

تبني النظام الاقتصادي الإسلامي طرقاً عدة لمواجهة المشكلة الاقتصادية منها ما يلي^(١):

(أ) الاقتصاد في استخدام الموارد:

فقد حث الإسلام على توفير مال الأمة وحفظ أصل ثروة المجتمع والعمل على تمتيتها والإدخال من كسب اليوم ليكون عوناً على حاجة الغد.

كما حث على إقامة المرافق العامة فقال عليه الصلاة والسلام: سبع يجري أجرهن للبعد بعد موته وعدّ منهن من كرى نهاراً أو حفر بئر أو غرس نخلاً وكل ذلك من أوضاع المصالح العامة.

وحث كذلك على عمارة الأرض فقال تعالى: "مَنْ أَسْكَنْكُمْ مِنَ الْأَرْضِ اسْتَمْزَكْكُمْ فِيهَا..." (هود: ٦١) ويقول القرطبي إن في هذه الآية طلب للعمارة والطلب المطلق من الله يكون على سبيل الوجوب.

وحث على صيانة الموارد الاقتصادية وإحياء الأرض وشجع على ذلك بأن ملكها لمن أحياها، قال ﷺ: فيما رواه أحمد "من أحيا أرضاً ميتة فهي له..." كما قال عليه الصلاة والسلام: "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها" (رواه البخاري ومسلم) فدل ذلك على أن صيانة الموارد وتنمية الإنتاج مطلوبة في النظام الإسلامي.

ولعل أحسن وسائل الاقتصاد في استخدام الموارد تجنب الإسراف، فصلاً عن إرادة الإحسان، والإسراف لا يتحقق فقط في الإنفاق الاستهلاكي، بل في كل أمر من أمور الحياة، كما علمنا رسول الله ﷺ: كما أن الإحسان الذي امتدحه الله - عز وجل - في كتابه لا ينحصر فقط بذل الصدقة، بل ينحصر في إرادة الإجابة أو الإنفاق في كل

أسباب اجتماعية أو طبيعية.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين في الاقتصاد الإسلامي يتخوفون من مصطلح "الندرة النسبية" حتى أن بعضهم اتجه إلى إنكاره، ويرجع السبب في ذلك إلى الخلط بين الندرة المطلقة والنسبية، والأولى غير واردة في الفكر الإسلامي لأنها تتسلى مع فكرة شح الطبيعة التي نكرها "فلا يدريكم ردو" في بداية القرن التاسع عشر وهي فكرة مدله إسلامياً لأن الخالق سبحانه وتعالى أودع في هذه الأرض من الثروات الظاهرة والباطنة وفي خزائن السماء من الماء ما يكفي لإشباع حاجات البشرية مهما تزايدت، وفي هذا يقول تعالى: "وَأَنَّا نَمُوتُهُ وَإِنَّ تَعْتَوُوا بِغِيْتِ اللَّهِ لَا تَخْشَوْهَا..." (إبراهيم: ٣٤)

إن القاعة أو الوسطة تتمثل في التوازن الذي يقيمه الفرد المسلم بين متاع الدنيا ومتاع الآخرة الأمر الذي يخفف كثيراً من حدة مشكلة الندرة النسبية وبخاصة من خلال القيود التي ترد على سلوك الفرد للمسلم في هذا الخصوص.

وثمة ملاحظة هي أن وسطية الإسلام لا تعني أنه وسط بين الأنظمة الاقتصادية الأخرى وخاصة بين الرأسمالية والاشتراكية، وهو أمر لا يليق بنظام يأخذ أصوله من رب العالمين، إن الوسطية في الإسلام أصل، وفي هذا يقول تعالى: "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا..." (البقرة: ١٤٣) ومن ثم فكيف ينسب إلى أنظمة وصنعية هو سابق عليها جميعاً.

إن مقارنة نظامنا الإسلامي بتلك الأنظمة إنما يؤدي إلى وضوح محاسن هذا النظام وبين كماله ونقص أعمال البشر وقصور اجتهاداتهم لأنها لا تركز على أصول إلهية أو ربانية^(٢)

طرق مواجهة المشكلة الاقتصادية في النظام الاقتصادي الإسلامي:

(٢) ذكر عبد الرحمن عيسى أحمد. الاقتصاد الإسلامي بين منهجية البحث وإمكانية التطبيق، البنك الإسلامي للتنمية المهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة ١٩٩٩ صفحة ٣٤ وما بعدها.

(١) انظر: دكتور محمد الطي القري، مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي، المرجع السابق، صفحة (٢١) وما بعدها نظر:- المرجع السابق، صفحة ٣٤ وما بعدها.

الأعمال لبتقاء مرضات الله.

وتجنب الإسراف - كحد أدنى - سوف يضمن عدم بذل أي نفقات غير ضرورية، أما إرادة الإنسان أو الإحسان - كحد أقصى - فسوف تضمن العمل على استخدام أكفأ الطرق في تشغيل عناصر الإنتاج. ويحقق هذا وذلك إتمام العملية الإنتاجية على أفضل نحو ممكن.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتشابه مع ما هو معروف في الاقتصاديات الوضعية ولكنها لا تتماثل معها إطلاقاً، فالمنتج في الاقتصاد الوضعي لا يسمى لإنتاج أكبر كمية ممكنة بأقل نفقة ممكنة، إنما يسمى لتحقيق أقصى ربح ممكن باعتبار ذلك خصيصة أساسية من خصائص الاقتصاد الرأسمالي، وهذا الهدف يتحقق عادة في ظل خضض الكميات المنتجة وبخاصة مع غلبة العناصر الاحتكارية، ولهذا فقد يقدم المنتجون بإحلال المنتجات الزائدة عن المطلوب أو تخزين كميات كبيرة منها طالما يتغلب ذلك مع مصالحهم في تحقيق أقصى ربح ممكن.

إن المنتج في الاقتصاد الإسلامي يتحرك بدوافع إيمانية وهي تجنب الإسراف (لأن الله لا يحب المفسرفين) وبينفي الإتقان والإحسان (لأن الله يحب المحسنين)، وهو هنا يسعد بطاعة الله و يبتذل غاية جهده في سبيل مرضاته.

على أنه إذا خفت حدة المشكلة التي تنطلق بالإمكانات المادية المحدودة نسبياً كما يحدث في البلدان النامية - فلا بد أن نتوقع احتمالات الابتعاد عن الاستخدام الأكفأ بعناصر الإنتاج، ومن هنا تظهر صعوبات إنتاجية لا ضرورة لها تبذد الطاقة، وتذهب بالخلق القويوم كما يحدث في إقامة مدن بلكملها للملاهي وممارسة للميسر والفجور.

(ب) الكسب من العمل فريضة:

وفي هذا يقول تعالى: وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى

اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ (التوبة: ١٠٥)، ومن الضروري أن يتم ذلك الكسب في إطار الحلال سواء من جهة الحصول عليه أو إنفاقه وتوزيعه وتتميته، في إطار متناسق بين مصالح الأفراد والجماعة وذلك حتى تتحقق مصالح الأمة وتزداد قوتها، فللفرد والمجتمع ليسا خصمين متصارعين كما صورتها المذاهب الوضعية فردية أو جماعية، وكما سبق أن رأينا.

إن من مصادر الكسب الحلال جميع الأنشطة الإنتاجية فيما عدا ما حرمه الله ورسوله، وكل ما فيه ضرر لكبد لصحة الإنسان، وكذلك الأنشطة الخدمية المفيدة مثل نوادي الميسر والملاهي التي لا تراعى حرمات الله.

والفرقة بين الحلال والحرام تميز الاقتصاديات الإسلامية عن المعاصرة، وقد يقول قائل أن القوانين في الدول المتقدمة تحرم اليوم بعض ما حرمه الإسلام مثل الممارسات الاحتكارية والفسق، ولكن هذه القوانين تحرم بعضاً من كل مما يحرمه الإسلام، فضلاً عن أن الرقابة على ما هو حلال أو حرام تدعها السلطة المدنية فقط في هذه الدول، في حين أن الرقابة في الفكر الإسلامي تدعها رقابة الخلق والرقابة الذاتية فضلاً عن رقابة السلطة المدنية ممثلة في ولي الأمر ومن يعاونه.

وتجدر الإشارة إلى أن إنفاق الكسب الحلال على لأصن وجه مسئولية شرعية، وأول ما يجب إنفاقه من هذا الكسب هو ما يستحق فيه من زكاة وإلا لرد جزء من الكسب لحلال فصار حراماً.

هذا وللتفاق الاستهلاكي أولويات من حيث الأهمية، فالنفس والأهل والولد ثم نوى القربى من المحتاجين أولاً، واليتامى والفقراء والمساكين ثانياً ثم بقية الجماعة من المسلمين.

لما الاتفاق الاستثماري فهو الجزء من إنفاق

الناس يرزق الله بعضهم من بعض" (رواه أبو داود)، ونهى عن سؤم المسلم على سؤم أخيه وحرم السجسج واللقود المشتملة على غرر أو جهالة أو ميسر وغير ذلك من المعاملات التي تؤدي إلى اختلال عمل السوق.

وعلى هذا الأسس فإن حرية السوق هي إحدى الوسائل إلى تبناها النظام الاقتصادي الإسلامي لمواجهة المشكلة الاقتصادية بتحقيق تخصيص أمثل للموارد وإعطاء جهاز الثمن فرصة توجيه تلك الموارد نحو الاستخدام الذي يحقق رغبات المجتمع ضمن القيود إلى حدها الإسلام على أنواع الملع وأنماط الاستهلاك.

إن حرية التعامل السوقي يؤدي - فضلاً عن ذلك - إلى خلق الحوافز المناسبة الأمر الذي يزيد من كفاءة النشاط الاقتصادي ومن ثم تحسين طريقة استخدام الموارد المحدودة كما يؤدي جهاز الثمن في سوق حر إلى ترتيب الأولويات الاجتماعية التي تسهل قرارات تخصيص هذه الموارد.

(د) تكيف الحاجات وعدم المبالغة في الرغبات:

لم يقتصر أسلوب النظام الاقتصادي الإسلامي - في مواجهة المشكلة الاقتصادية - على الاقتصاد في استخدام الموارد، بل عمد إلى تكيف الحاجات ذاتها، من خلال تهذيبه لسلوك الفرد بحيث تتسم مع وضع ندرة الموارد الاقتصادية^(١).

وفي هذا فإن النظام الرأسمالي يطلق العنان لتنافس الأفراد في معدلات الترف والبذخ في حين أن النظام الاقتصادي الإسلامي يتضمن عدداً من القواعد الملوكية التي تهدف إلى تحقيق تكيف

الكسب الحلال الذي يخصص للاستثمار، أي بالإضافة إلى الطائفة الإنتاجية، ولأن كل ما لم ينفق على الاستهلاك يسمى اخضراراً فإنه إذا بقي الاخضرار عاطلاً صار اكتنازاً فأصبح مالا حراماً إلا إذا أخرجت منه الزكاة، وكان الرسول ﷺ يحث على تجميع مال يلتزم كسي لا تأكله الصدقة (الزكاة).

وفي هذا فقد حذر الإسلام من إخراج النقود من التداول بالاحتكار فقال تعالى: "وَالَّذِينَ يَكْتُمُونَ الذَّهَبَ وَالنَّعْنَعةَ وَلَا يَتَّقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبُخْسُهُمْ فِي عَذَابٍ أَلِيمٍ" (التوبة: ٣٤) لما في ذلك من تثبيط لحركة الاستثمار في الاقتصاد وعرقلة للتجارة والتبادل.

(ج) حرية السوق:

للنظام الاقتصادي الإسلامي المسبق على كافة النظم الاقتصادية المختلفة في التأكيد على حرية التعامل في السوق بسبب تأثير ذلك على كفاءة النشاط الاقتصادي والتخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية، ومن ثم جعل الأصل عدم التصعير وإنما ترك السعر يتحدد اعتماداً على قوى العرض والطلب.

وفي هذا فقد روى أبو داود والترمذي أن السعر غلا على عهد رسول الله ﷺ فقالوا يا رسول الله لو سئرت لنا فقال: "إن الله هو القابض والرازق للباسط والموسع وإني لأرجو أن ألقى الله ولا يطلبني أحد بمظلمة ظلمتها إياه في دم ولا مال" (رواه مسلم).

وعنه ﷺ: "من احتكر حكرة يريد أن يفالي بها على المسلمين فهو خاطئ" وفي هذا فإنه كان لولي الأمر أن يكره المحتكرين على بيع ما عندهم بقومة المثل عند ضرورة الناس إليه.

ولقد حث الإسلام على إعطاء الحرية للأفراد بالعمل والتماقد، فقال صلى الله عليه وسلم: "دعوا

(١) انظر: دكتور محمد البلي القري، أصول الاقتصاد الإسلامي، للرجع السابق صفحة (٣٧) وما بعدها

الحاجات وعدم المبالغة في الرغبات، ومن هذه القواعد وما يلي:

١- اقتصر الاستهلاك على الطيبات:

ومن هنا كان استهلاك الخمر وغيره من المحرمات وما يثبت ضرره على الصحة، خارج حدود الاختيار الاستهلاكي الأمر الذي يعنى عدم توجيه الموارد الاقتصادية إلى إنتاجه أو تداوله مما يعنى توفير جزء كبير من الموارد لاستخدامه في إنتاج السلع النافعة من الطيبات.

٢- النهي عن التبذير والإسراف:

وفي هذا يقول تعالى: "إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ.." (الإسراء: ٢٧) ويقول جل شانه: "إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ.." (الأنعام: ١٤١) وعن المبالغة في الأكل والشرب قال رسول الله ﷺ "ما ملأ ابن آدم وعاء شراً من بطنه.. الحديث" وحث الإسلام على التوسط كما قال تعالى: "وَالَّذِينَ إِذَا أَفْقَرُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتَرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا.." (الفرقان: ٦٧)

٣- الاستعانة بالتقوى والدعاء:

لقد بين القرآن الكريم أثر التقوى على نوعية وكمية الموارد الاقتصادية المتاحة فقال تعالى: "فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا يُرْسِلُ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ يَبْسُغْنَ وَيَحْجِلَ لَكُمْ جَنَاحًا وَيَجْعَلَ لَكُمْ نَهَارًا" (نوح: ١٠-١٢)

إن العلاقة بين مجتمع التقوى وبين رب العباد هي قوة ذاتية يستعان بها على شح الموارد باعتبار أن التقوى تكسب جراح الرغبات وتحقق البركة في هذه الموارد.

ويكفي أننا نؤمن بالدين الإسلامي، ومن مقتضيات هذا الإيمان للتصدق بماء جاء به والدعاء بما جاء به الإسلام وأمر به الله سبحانه وتعالى:

قال تعالى: "وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ"

(غافر: ٦٠)

وقال: "أَلَمْ يَأْتِ بَعْثُكُمْ فِيَّ لَوْثًا دُحُلًا"

(الفرقان: ٧٧)

ويمثل الدعاء الطلب من الله تعالى البركة في مجال المال أو الثروة وتعظيم الانتفاع بها والوقاية من مخاطرها، ونشير فيما يلي إلى المعالم الرئيسية للنظام الاقتصادي الإسلامي.

المعالم الرئيسية للنظام الاقتصادي الإسلامي:

أشرنا فيما سبق إلى طرق مواجهة المشكلة الاقتصادية في النظام الاقتصادي الإسلامي، ونشير الآن إلى المعالم الرئيسية لهذا النظام - عند مقارنته بالأنظمة الأخرى - من خلال موقفه من كل من: الحرية، الملكية، توزيع الدخل.

أولاً: الحرية وعلاقتها بالنظام الاقتصادي:

الأصل في النظام الرأسمالي هو الحرية الاقتصادية، وذلك بعد أن تخطى مرحلة تركيز رأس المال التجاري، حيث تقلص دور الدولة وتقتصر على ما سمي بالدولة الحارسية التي تهوى إطلارا عابسا يقوم الأفراد في داخله بممارسة نشاطهم بحرية تكاد تكون كاملة.

ومع تطور العملية الإنتاجية وتعرض الاقتصاد الرأسمالي للأزمة عام ١٩٢٩ بدلت الدولة تدخل حيث باشرت وظائف اقتصادية جديدة تأثرها بفكر (كيتز) في هذه الفترة، ومن ثم ازداد تدخلها وظهرت المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والشركات الدولية النشاط الأمر الذي دعا إلى ضرورة التنسيق بين المصالح التي قد تتعارض، فكان أن بدلت تظهر القوانين ذات الاتجاه الاجتماعي مثل تلك التي تمنع تلوث البيئة أو الضمان الصحي والاجتماعي.

لما في النظام الاقتصادي الإسلامي، فقد قدس الإسلام حرية الفرد، وجعل العزة من صفات المؤمنين، وإذا كان الإسلام هو دين الحرية، فإنها حرية مقترنة بالمسئولية منذ الأصل، في الوقت

حمل الفرد مسئولية كلمة الحق فقال تعالى: "وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آتِمٌ قَلْبُهُ..." (البقرة: ٢٨٣)

وتجدر الإشارة إلى أن الحرية رغم موقعها الهام في الشريعة الإسلامية ليست أصلاً، فالأصل هو المصلحة لأنها المقصد الأساسي للشريعة، ولذلك فهي مقيدة بتلك المصلحة، فإذا كانت تصرفات الأفراد ضمن ما يحقق تلك المصلحة كان لهم في ذلك الحرية الكاملة، أما إذا خرجت عن ذلك صارت مفسدة يجب درؤها ولذلك شرع الحجر على السفه لأنه تخطى في حرية التصرف الحد الذي يتصل بين المصالح والمفاسد.

ثانياً: الملكية وعلاقتها بالنظام الاقتصادي الإسلامي:

تعد الملكية أحد العناصر المهمة في تحديد معالم النظام الاقتصادي السائد في أي مجتمع، ولأن الموارد محدودة فإن من يمتلك حق استعمالها والحصول على عائدها يصبح صاحب قوة اقتصادية وسياسية في المجتمع.

هذا والوحدات التي يمكن أن تمتلك هي: الأفراد، الحكومة، المجتمع ومع الأولى تكون الملكية فردية يستقل بها فرد بعينه، ومع الثانية تكون الملكية عامة، ومع الثالثة تكون الملكية لجميع الأفراد على سبيل الشيوع لا الاختصاص، ويكون عنصر الفرق الرئيسي هو مدى الحقوق المترتبة على كل نوع منها للملك.

في النظام الرأسمالي تكون للفرد حقوق واسعة للملكية ومن ثم يتم توجيه جزء أكبر من الموارد والأصول إلى الملكية الفردية، الأمر الذي يؤثر على عدالة توزيع الدخل سلباً.

أما في النظام الإسلامي فإنه وإن كان يقر مبدأ الملكية الفردية فإنه يحميها بموجب العقوبات

الذي رأينا معه الحرية الرأسمالية شبه مطلقة قبل زيادة مساحة تدخل الدولة.

والحرية الفردية أو الشخصية في الإسلام هي أصل كل الحريات لأنها تتعلق بالإنسان وهي أساس حياته ومصدر قيمته الاجتماعية، وهي حق أصلي للفرد، فقد روى عن الخليفة الراشد عمر بن الخطاب قوله ﷺ: "تمتئ استبدتم للناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً"

وتتضمن الحرية للفردية حرية الاعتقاد وحرية التعبير وحرية العمل وحرية التجارة والانتقال فضلاً عن الحقوق التي ترتبها كحق الحياة وحماية الدم والعرض والمال وهي حقوق تضمنها الحكومة وتكفل عليها الأعراف والأنظمة والقوانين المختلفة.

وإن كان الإسلام قد قدس حرية الفرد، فإنه قد قدس حرية الدولة، فدولة الإسلام القائمة على شريعة لا تدن إلا لشرع الله وجماعة المسلمين.

ومن ناحية أخرى فقد قدس الإسلام الحرية السياسية في عقيدته التي لا تؤوله إلا الله وفي شريعته التي تجعل ولاية أولى الأمر مستمدة من جماعة المسلمين، وقد جعل الإسلام التثوري علامة المجتمع المؤمن مثل الصلاة، بقول تعالى: "وَالَّذِينَ آمَنُوا اتَّخَذُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ.." (الشورى: ٣٨)، ولمر بذلك رسول الإسلام وهو النبي المصوم بقوله: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران: ١٥٩)

وتفترن الحرية في الإسلام بالمسؤولية، وهي حرية إيجابية تتضمن مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة، فلقد ضمن الإسلام حرية الاعتقاد، ولكنه أمر بالدعوة إلى دين الحق لأن الحرية التي مكنت الفرد من الاهتداء إلى الصراط القويم حرية أن تلقى عليه مسئولية إفساد الطريق للآخرين، وضمن حرية التعبير والكلام، ولكنه

الفرد وقبل المجتمع، وتتحدد قبل الفرد بالقدر من الاستغلال الذي تضمنه له، وتتحدد قبل المجتمع بالقدر من المنافع التي تكفلها له والقدر من المضار التي تلحقها عنه.

لكن ماذا عن الملكية العامة والملكية الاجتماعية؟

تعتبر الملكية العامة - وهي الوحدات المملوكة للحكومة - وسيلة لتحقيق أهداف النظام الإسلامي المتعلقة بالعدالة في توزيع الدخل بين الأفراد وعبر الأجيال^(١)، فمن الثابت أن عدم العدالة في توزيع الدخل والثروات يتحقق في أي مجتمع، ولهذا جعل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه أرض المواد بعد فتح العراق ملكاً للدولة لتحقيق العدالة في توزيع الدخل عبر الأجيال.

أما الملكية الاجتماعية في الإسلام فهي أصل كذلك لأن اشتراك الناس كلهم في المنافع الضرورية لا يتوقف على وجودها جهد فردي، ومن ثم تكون خارجة عن نطاق التملك الفردي حيث تحبس هذه الأموال لمصلحة عموم المجتمع ومن ذلك:

(١) الماء والكلاً والنار، وفي هذا

يقول رسول الله ﷺ: "الناس شركاء في ثلاث: لماء والكلاً والنار" (أخرجه الإمام أحمد في مسنده) وذلك على أن هذه الأشياء الثلاث وما يقاس عليها لا تقع تحت تملك فرد، ودلالة الحديث تشمل كل المواد الضرورية التي يلتفت بها الناس.

(٢) ومن ذلك أيضاً الأرض

المقررة لمختلف أنواع الاعتداء عليها.

ومع ذلك فإن يمكن رد مقومات الملكية في الإسلام إلى أربعة^(٢):

١- الملكية في أصلها لله وحده، يقول تعالى: "إِلَهُهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا فِيهِنَّ..." وعلى هذا الأساس فالله هو المشرع والمنظم لكل ما يتمثل بأحكام الملكية.

٢- أن الله سبحانه وتعالى يستخلف البشر في هذا. الكون إذ جعل لهم عليه سلطاناً ومكنهم من الانتفاع بخيرات ما ملأهم من قدرات عقلية وجسدية وهم في هذا الانتفاع متساوون متكاملون وهو ما يربط مصالح الفرد بمصالح الجماعة ويرتب نتائج هامة على هذا الارتباط في القعود على الملكية.

٣- إن اختصاص الفرد بالملكية رهن بجهد ومساهمة، فكل فرد مكلف شخصياً ومسئول بصفة شخصية عن أمور الدين والدنيا، ومن ثم فكل فرد له الحق في الملكية الشخصية يستأثر به من غير منازع سواء كان ذكراً أم أنثى.

وينحصر اكتساب الملكية في الإسلام في الجهد أو المصمى من جانب الفرد فضلاً عن الحكم الإلهي بالتمليك كتمليك السوارث من أموال المورث

هذا ولابد أن يكون اكتساب الملكية بالطرق المشروعة، ومن ثم فحق الملكية لا يقوم على الاغتصاب أو السرقة.

والملكية في الإسلام ذات وظيفة مزدوجة قبل

(٢) انظر: دكتور ربيع الروي، الملكية العامة في صدور الإسلام ووظيفتها الاقتصادية والاجتماعية، مركز أبحاث الانتشاء الإسلامي، مجلة، جامعة الملك عبد العزيز.

(١) انظر: الدكتور إبراهيم دسوقي أباطة، الاقتصاد الإسلامي، مقوماته ومنهجه، من مطبوعات الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ص ٤٨

عليه من الخارج ؟

وهذا يمكن القول إن هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل هو هدف أولي للنظام الاقتصادي الإسلامي. وقد سبق إليه الدين الإسلامي بفرض الزكاة والبحث على المسكيات وأعمال البر والخير، وقد عين القرآن الكريم مصارف الزكاة وحصرها في ثمانية أصناف كما في قوله تعالى: "إِنَّمَا الْمَسْكِينُ الْقَرِيُّ وَالْمَسْكِينُ وَالْمُعَلِّمِينَ عَلَيْهِمُ الزَّكَاةُ الْقَوِيَّةُ وَبِئْسَ الرِّقَابُ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالَّذِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَالَّذِينَ عَلَيْهِمْ حِكْمٌ" (التوبة: ٦٠).

وتتفق هذه الأصناف في صفة الفقر الدائم أو المؤقت ما عدا المعلمين، والمعاملون عليها يستحقون نصيبهم من الزكاة على سبيل المعاوضة لأنهم يقدمون للمجتمع خدمة جمع وتوزيع الزكاة.

والزكاة بشكل عام تحويل مالي من الأغنياء إلى الفقراء، وهو ما يؤكد قول رسول الله ﷺ: "لا تحل الصدقة لغني ولا لذي مرة سوى" (عن ابن عمر رضي الله عنهما) أي قادر على العمل والكسب.

وللزكاة وظيفة اجتماعية هامة هي نشر الرخاء على جميع أفراد المجتمع وإعادة توزيع الدخل بينهم، وهي تحقق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، ومن ثم فالزكاة ملكة للفقير وفي هذا يقول تعالى: "وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مِّمَّا لِّلْمَسْكِينِ وَالْمَسْكِينِ وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مِّمَّا لِّلْمَسْكِينِ وَالْمَسْكِينِ" (المعارج: ٢٤-٢٥) ومن ثم لا يجوز للحكومة أو للفقير أن يتصرف بمال الزكاة نيابة عن الفقير، حفظاً لكرامته وإنسانيته.

إن الزكاة تخلق الحوافز على العمل والإنتاج لأنها تميل إلى صلاح من يعيش على عمله وجهده مقارنة مع من يعيش على ثروته، ومن ثم فهي تتضمن أنه يؤدي إلى القضاء على التفاوت الحاد بين الطبقات وخلق حوافز للعمل والإنتاج.

الموت؛ وهي الأرض التي لا يتطرق بها ملك أو حق علم أو خاص، والأصل في الأرض الموت تساوئ للناس فيها، فإذا أحياها أحدهم صارت له ملكاً خاصاً.

(٣) المرافق العامة: كالطرق العامة ومجاري الأنهار والأسواق ومنازل المسافرين على الطرق بين المدن.

(٤) الوقف والمسجد: فالوقف هو حصن من مملوكة عن تملكها لأحد بعينه والتمسك بمفعتها على الفقراء أو لوجه الخير عامة، وبخروج الوقف من ملك الوقف إلى ملك الله تعالى فإن الملكية تصبح ملكية اجتماعية، وينطبق ذلك على المسجد، فهي إذا عين مملوكة لجميع الناس ويختص بمفعتها من سبق إليها.

هذا وقد حرص النظام الاقتصادي الإسلامي على تحقيق التوازن بين أنواع الملكية من فردية وعلامة واجتماعية فلا يطفى أي نوع منها على الآخر حتى لا يبتعد عن الوسطية التي تمثل سمة مميزة لهذا النظام.

ثالثاً: توزيع الدخل في النظام الاقتصادي الإسلامي:

قد يعنى مفهوم العدالة في توزيع الدخل العمل على تساوئ دخول جميع الأفراد، وقد يعنى اعتماد التوزيع على للفروق الطبيعية بين الأفراد من حيث الممتلكات والقدرات، وربما يعنى حصول كل فرد على دخل اعتماداً على حاجته...الخ، وهذا الهدف هو هدف مشترك لكل الأنظمة الاقتصادية بصرف النظر عن مفهومه المحدد، ولكن السؤال هو ما إذا كان النظام الاقتصادي يحقق قدر أكبر أم أقل من عدالة للتوزيع، وما إذا كانت أدوات تحقيق العدالة في التوزيع تمثل جزءاً من النظام أم أنها مفروضة

نظام الإرث وتوزيع الدخل.

تشير الدراسات الاقتصادية في بعض الدول المتقدمة إلى أن توزيع الدخل يعتمد أساساً على توزيع الثروة، وبما أن الثروة تورث، فإن سوء التوزيع ينتقل منها من جيل إلى آخر. وقد عالج الإسلام ذلك من خلال نظام الميراث الذي يؤدي إلى تفكيك الثروة بطريقة تبعد عن المجتمع تركيز الثروات، فليس للمالك حق الوصية بأكثر من الثلث، وهذه الوصية لا تجوز لوأرث، والإرث مهم في نظام يتبنى الملكية الفردية لأن بدون مؤسسة الإرث تتلاشى الملكية الخاصة مع مرور الزمن حيث لا يكون للأفراد أن يرثوا ممتلكات غيرهم بعد وفاتهم^(١).

الفائدة (الربا) وعدم عدالة توزيع الدخل.

تقدم البنوك التجارية بدور الوساطة المالية معتمدة على الفائدة (الربا)، ذلك أن أصحاب الأموال المدخرة في تلك البنوك يستطيعون الحصول على دخل إضافي يتمثل في الفرق بين الفائدة الدائنة والمدبنة وذلك دون الاعتماد على النتائج التي يحققها قطاع الإنتاج والاستثمار، الأمر الذي تتجه معه الثروة النقدية إلى التركيز عند تلك الفئة التي تعيش عالية على المنتجين المباشرين في المجتمع لأن دخلها من الفائدة المضمونة والمحددة سلفاً إنما يكون مصدره الأرباح غير المضمونة، فبيلما يحقق الآخرون دخولهم عن طريق المخاطرة بأموالهم في وجوه النشاط المختلفة من تجارة وصناعة وغيرها، يحصل هؤلاء على دخول مضمونة عن طريق الإقراض بفائدة (الربا)

إن النظام الإسلامي حرم هذا الباب

للكسب، والمدخرون في استطاعتهم الحصول على الربح عن طريق المشاركة وتحمل مخاطر الاستثمار حيث هو الوسيلة إلى الإضافة للطاقة الإنتاجية وتطوير الهيكل الاقتصادي والاجتماعي.

(١) انظر: دكتور محمد حامد عبد الله، النظم الاقتصادية المعاصرة، صفحة

(٢٨).

آليات التمويل المصرفي الإسلامي وضرورة تطويرها^(*)

بقلم : أ. د. عبد الرحمن يمري

استاذ الاقتصاد الإسلامي (جامعة الأزهر)

وأفجع للتجارب في التمويل الصغير هي تجربة بنك فيصل فرع أم درمان، وبنك الجيرمين برغم أن هناك تجارب عديدة ناجحة في إندونيسيا وبنجلاديش وماليزيا ومصر والأردن.

إلا أن هناك طريقا ما يزال على البنوك الإسلامية أن تقطعه في سبيل إتمام أهدافها على النحو الذي يراه المنظرون لها، ونجاح هذه البنوك في خدمة التنمية لن يتحقق إلا بشروط ثلاثة: بتطوير مستمر لألياتها وأدواتها التمويلية بما يزيل عنها أي لبس من حيث هويتها الإسلامية وارتفاع كفاءتها من جهة تعبئة واستخدام مواردها التمويلية بما ينمكس على مستويات ومعدلات أرباحها المحققة وزيادة إسهامها في عملية التنمية ببعديها الاقتصادي والبشري.

ونتناول فيما يلي أهم الأدوات التمويلية التي اعتمدت عليها البنوك الإسلامية وكيفية تطويرها حتى يمكن لها خدمة أهداف التنمية بشكل أكبر، كما نشير أيضا إلى بعض أدوات التمويل الإسلامي التي ظلت إلى الآن مهملة رغم ما يمكن أن تقوم به من دور هائل في عمليات التنمية، وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

١ - المراجعة: اعتمدت البنوك الإسلامية على صيغة المراجعة للأمر بالشراء في معظم تمويلها لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة منذ قيامها إلى الآن، وقد انتقلت هذه الصيغة من حيث إنها تبعد من خلال تطبيقها أشبه بالتمويل القائم على الفائدة، ولا نستطيع أن نقول إن بيع المراجعة للأمر بالشراء يتساوى مع الإقراض بفائدة؛ لأن آلية العملية المصرفية مختلفة؛ فالبنك يقوم بتمويل شراء سلعة يشتريها

أظهرت الممارسات العملية للبنوك الإسلامية كما تدل الدراسات والأبحاث التي اهتمت بها، سواء من المدافعين أو المعارضين لها أن هذه البنوك تمكنت من اختراق أسوار النشاط المصرفي التقليدي، واستطاعت بألياتها وأدواتها المستحدثة أن تتغل في دائرة هذا للنشاط فئات من المدخرين وأصحاب المشروعات لم يكن لها نصيب فيه قبل ذلك، وهذه هي أول فئة المدخرين الذين كانوا يرفضون التعامل بالفوائد، ولا يجدون مبررات لفتح حسابات بالبنوك التقليدية لذلك، خاصة إذا كانت مخزاتهم هذه متوسطة الحجم أو صغيرة.. لقد شجع قيام البنوك الإسلامية هذه الفئة التي لم تكن البنوك التقليدية تظن أن لها أهمية أو توليها اهتماما. ولا يستطيع أحد أن يماري في هذه الحقيقة أمام النمو المتزايد في الموارد المالية التي تتلقاها البنوك الإسلامية من هذه الفئة. من جهة أخرى أتاحت البنوك الإسلامية تمويل لا يكن متاحا من قبل لأصحاب المشروعات الصغيرة والقرمية ولذين كانوا دائما (وفي كل العالم) يعتمدون على مخزاتهم الخاصة والمائتلة، ومخزات الأقارب والجيران، فإذا تعرضوا لمشكلة تمويلية اضطروا إلى سوق الائتمان غير الرسمي أو سوق الربا الفاحش والذي تصفه الدراسات المتخصصة أنه مدار من قبل حيتان القروض؛ حيث ترتفع أسعار الفائدة فيه أحيانا إلى ١٠٠% في السنة أو أكثر في بعض الحالات، ولا يستطيع أحد أن يماري في هذه الحقيقة حتى إن ادعى بأن البنوك الإسلامية ليست بحد على المستوى والكفاءة المطلوبة، ولعل أبرز

* بحث مقدم لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي :

لنقلغة والنظام" ٢٦ ، ٢٧ / ١١ / ٢٠٠٥ م.

إسلامية أو إنها تخفي صيغة القفلة وراء شعار المشاركة لتلقى مدخرات المسلمين الذين يخافون عذاب الآخرة، والرسول صلى الله عليه وسلم في أحاديثه ينصحت بأن ندع ما يريب إلا ما لا يريب، وأن نقس القشبهات فمن اتقى القشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه* كما في الصحيح.

ولأجل تصحيح المسار لا بد أن نتبين أمرين: أولهما من الناحية التقهية، والثاني من الناحية التطبيقية. أما الأول فترتب على خلط بيع المراجعة وهو أصلاً بيع حاضر بالبيع الأجل في صيغة مربحة للأمر بالشراء، علماً بأن الأخير له شروطه الدقيقة وإلا لخلط بالربا. أما الأمر الثاني المرتبط بالتطبيق فقد ترتب على قيام البنك الإسلامي إما بتوكيل العميل بشراء السلعة الممولة بالمراجعة بنفسه (وكان هذا من الأخطاء الجسيمة التي حدثت في بداية التجربة، أو تكليف إدارة المشتريات بجلب السلعة مع وضع شروط تصد عقد البيع من الجهة للشرعية. كل هذا لا بد أن ينتهي مع الحفاظ على جوهر صيغة المراجعة التي ساعدت كثيراً في تمويل صفار المشروعات، ومن ثم أسهمت في تنمية قطاع مهم في الاقتصاد.

والذي نقرحه هنا هو أن يتخلى البنك الإسلامي عن القيام بعمليات الشراء للسلع المطلوب تمويلها بصيغة المراجعة، ووضع هذه السلع في مخازنه ثم تسليمها للعميل. لكن الإجراءات الحالية تقضي بأن يكتب العميل عقداً مسبقاً يلتزم فيه بالشراء، وبدلاً من ذلك نرى أن يتفق البنك مع عدد من الشركات التجارية الكبرى التي تعمل في مجال تسويق منتجات متخصصة أو متنوعة (سواء داخل البلد أو خارجه) على أن يقوم بتحويل طلبات عملائه القراغبين في الشراء بالمراجعة إليها. فحينما يطلب أحد العملاء شراء سلعة معينة بالمراجعة ترشده الإدارة المختصة في البنك إلى المعروضات أو القوائم السلعية والوصفات والأسعار لدى الشركات التجارية التي جرى معها الاتفاق،

العمل، وبالرغم من أنه يضيف هامشاً من الربح على قيمة السلعة فإن هذا ما يزال مختلفاً عن القفلة؛ حيث من اللازم أن يحدد بالتفاوض مع العميل ضمن عقد البيع، كما لا تجري مضاعفته بأي حال إذا تأخر العميل عن سداد دينه في وقته، على خلاف ما يجري في التمويل بالفوائد التي تتضاعف مع كل تأخير في سدادها. لكننا لا نستطيع أيضاً أن ندافع عن الممارسات الخاطئة في التطبيق، ولا نستطيع أن نتصور أيضاً أن الممارسات الخاطئة كانت عفوية محضة أو بسبب جهل الأجهزة الإدارية فقط، هناك فجوة نظرية في هذه الصيغة المستحقة التي اشتقت من "المراجعة" التي هي أصلاً من أنواع البيع الحاضر الذي يعتمد على الأمانة، والتي وضع لها الفقهاء منذ قرون شروطاً لا تجعل أي شك يتسرب إلى صحتها. ومن الجهة العملية الخاصة بالتنمية نجد أن هذه الصيغة بالرغم مما عليها من مأخذ قد خدمت آلافاً من أصحاب المشروعات الصغرى والصغيرة الذين استطاعوا عن طريقها الحصول على تمويل يرتبط بنشاطهم الإنتاجي مباشرة، وبشروط هي أفضل مئات المرات، بل لا تقارن بشروط التمويل في سوق الائتمان غير الرسمي.. وهؤلاء الذين لشرنا إليهم من قبل، والذين لم يتمكنوا -كما تسرد تقارير رسمية- من الحصول على أكثر من 1% من احتياجاتهم التمويلية من البنوك التقليدية فيما عدا حالات استثنائية جداً كالبند مثلا التي تولي حكومتها اهتماماً فائقاً بالمشروعات الصغيرة والصغرى، وقد يقول البعض: إن البنوك التقليدية قد دخلت مؤخراً ميدان التمويل الصغير، ولكن دعنا نسأل: وما هو تعريف المشروعات للصغيرة لدى البنوك؟ وسوف نكتشف أن ما تصفه البنوك التقليدية على أنه مشروعات صغيرة تعتبر كبيرة أو ضخمة بالنسبة لتلك المشروعات التي تتعامل معها البنوك الإسلامية. لا نريد أن ندافع مهما كان عن صيغة سمحت بأخطاء في التطبيق أو بصيغة سمحت للمهاجرين للبنوك الإسلامية أن يقولوا: إنها

موافقة لطلبه تسلمها وتم البيع نهائياً، فإذا لم يجد ذلك ردت إلى الشركة الأصلية دون أي إزعاج للبنك، وتلقى بديلاً لها وهذا مما تنحوه التسهيلات التجارية الحديثة، وهو ما لا يستطيع البنك القيام به إذا أخذ على نفسه مهمة شراء مبلغ من شركات ليس بينه وبينها اتفاق وقام بخزن هذه السلع في مخازنه.

٢ - الإجارة المنتهية بالتمليك والمشاركة

المتناقضة: يأتي بعد عمليات المراجعة في الأهمية من حيث توظيف الموارد المالية عمليات الإجارة والمشاركة المتناقضة، ولها أيضاً دور في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت محل اهتمام عالمي لدورها المتوقع في التنمية بشقيها الاقتصادي والبشري. قد يكون المشروع صغيراً أو متوسطاً عاملاً في إصلاح أرض للزراعة أو مشغلاً بإنتاج لحوم الحواري أو الدواجن أو قائماً على مزرعة للأسماك أو مشغلاً في عمليات نقل أو صناعة منظفات كيميائية أو قطع سيارات... إلخ هذه هي حالات من كثير من تلك التي ترد على البنوك الإسلامية في عدد من البلدان الإسلامية في آسيا وأفريقيا وفي الوطن العربي. وفي حالة المشروعات الكبيرة أو المتوسطة المائلة للحجم الكبير يجد أصحابها أن من الأفضل لهم إعداد رؤوس الأموال اللازمة لمشروعاتهم الإنتاجية عن طريق البنوك أو طرح أوراق مالية (لهم وسندات) في السوق، كما أن هؤلاء في حالة نجاحهم كما تقرر الدراسات التطبيقية يتجهون إلى تمويل التوسع في الحجم عن طريق إعادة استثمار الأرباح مع بعض القروض التي يحصلون عليها عادة بشروط ميسرة نسبياً من البنوك كلما زادت مقدرتهم على التمويل الذاتي. أما في حالة المشروعات الصغيرة أو المتوسطة المائلة للصغر فإن الحصول على تمويل كاف لرأس المال الثابت يمثل مشكلة عند نشأتها أو عند شروعاتها في زيادة حجم أعمالها فهذه المشروعات لا تستطيع الالتجاء إلى أسواق الأوراق المالية مثل

ويلاحظ أن بيع المراجعة سوف يصبح متاحاً للعملاء فقط في إطار القوائم المالية التي تعرضها هذه الشركات، فإن وجد العميل طلبه لدى شركة معينة فإنه يطلب من البنك شراءها لصالحه، ولا يعتبر البيع نهائياً مع ذلك حتى يتمسكها ويتأكد من موافقتها للمواصفات، وهذا على خلاف ما هو قائم الآن فيما يطلق عليه إجراءات التعاقد الملزم بالشراء مع العميل مقدماً. ومن المتوقع عند قيام البنك بالاتفاق مع بعض الشركات التجارية على النوع المذكور أن يحصل على مزايا خاصة من جهة السعر، وهذا أمر متوقع، خاصة في مناخ المنافسة المائدة بين الشركات التجارية الكبرى التي تعمل على تسويق وتوزيع سلع متنوعة ومتخصصة على مستوى العالم، كما يمكن طلبها أن يشترط البنك أسعاراً خاصة من هذه الشركات مقابل قيامه بدور في ترويج بضائعها، وحيث إن المراجعة من بيع "الأمانة" فإن العميل سوف يطلع على السعر الخاص الذي يبيع به الشركة للبنك، وهو منخفض عن سعرها في السوق، ويجري الاتفاق بين العميل والبنك على الربح الذي يشترطه الأخير على سعره، وهكذا يتاح للبنك أن يحقق لنفسه ربحاً مناسباً من العملية، بينما يحصل العميل على السلعة بحلاوة مقبولة وصغيرة فوق السعر الجاري في السوق، وليس كما هو الحال الآن في الممارسات التي تقترب فيها علاوة السعر Mark UP - أو هامش الربح PROFIT MARGIN - في عمليات المراجعة إلى ما يقرب من سعر الفائدة السائد في البنوك التقليدية مما يؤثر الشبهات. ويلاحظ أنه كلما صار البنك أكثر نجاحاً في الحصول على أسعار مميزة من خلال عمليات الوساطة استطاع خفض الفرق بين سعر المراجعة الأجله وسعر السوق، وربما تصاعق هذا الفرق إلى الصفر أحياناً، ويجري بعد قيام إدارة المراجعة في البنك بطلب السلعة من الشركة وتحديد وقت ومكان تسليمها إلى العميل. فإذا تلقى العميل السلعة ووجد مواصفاتها وحالتها

المشروعات الكبيرة، كما لا تستطيع أن تأخذ حاجتها التمويلية بالكامل من الجهاز المصرفي التقليدي بالإضافة إلى أن ما تأخذ من هذا يتم بشروط مشددة، لذلك فإن هذه المشروعات إما عاجزة عن تمويل رأسمالها الثابت بالكامل أو وقعة في شباك مديونية للجهاز المصرفي قد لا تستطيع الوفاء بها، خاصة إذا كانت فترة ترويض الاستثمار طويلة نسبياً أو إذا تصادف وتغيرت الأسواق من حالة رواج إلى كساد، ومن هنا نستطيع تقدير أهمية عمليات التأجير أو عمليات المشاركة المتناقصة التي تقوم بها البنوك الإسلامية. ويؤخذ على عمليات الإجارة التي تقوم بها البنوك الإسلامية والمسماة بالإجارة المنتهية بالتمليك أنها تشابه كثيراً مع عمليات البيع أو الشراء التأجيري Hire Purchase التي تقوم بها الشركات في كل العالم بتسويق مع البنوك وبيوت التمويل وشركات التأمين على أساس نظام القائدة، ومن جهة أخرى يؤخذ على عقد الإجارة المنتهية بالتمليك من الجهة الشرعية خلطه بين شروط الإجارة وحقوق التمليك. ونقترح هنا أن يتم توسع البنوك الإسلامية في نشاط الإجارة، ولكن اعتماداً على أساليب جديدة يمكن التأكيد من جوازها شرعاً وكفائتها اقتصادياً، مع ملامتها للواقع العملي. والمقترح هذا هو قيام البنك بتكوين شركات متخصصة لممارسة نشاط الإجارة، بمعنى أن تكون شركات مالكة لأراض زراعية أو عقارات سكنية أو محلات تجارية ومكاتب للأعمال أو مخازن أو شركات مالكة لمعدات والآلات (مثل جرارات زراعية أو معدات حفر أبر أو معدات وتجهيزات للرفع والنقل ... إلخ) ويلاحظ أن اقتراح تكوين هذه الشركات إنما يأتي أساساً لمحد مناسباً لحفاظ البنك أو قيامه بالاستثمار بشكل مباشر في عقارات أو أراض أو آلات ومعدات... إلخ. إلا في حدود نسبة صغيرة ومحدودة من موارده التمويلية المتاحة، وذلك لطبيعته كمؤسسة مصرفية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركات سوف تتمكن من التوسع

بمرونة كافية في عمليات الإجارة، كلما كانت هذه مربحة، وذلك على العكس من وضع البنك إذا ما قام بممارسة هذا النشاط مباشرة، ويقترح أن يقوم البنك بطرح صكوك إجارة وذلك لتمويل الشركات المزمع إنشاؤها، على أن يكون للبنك حصة في هذه الصكوك في حدود ما تسمح به اللوائح أو القوانين المنظمة للأعمال المصرفية عموماً، وتتميز عمليات الإجارة كما هو معروف بأنها تدر دخلاً دورياً منتظماً، وعلى درجة عالية من الضمان، ولذلك فإنه من الممكن للبنك أن يجتنب من خلال بيع صكوك الإجارة جمهور العملاء الذين يريدون دخلاً دورياً منتظماً وشبه مضمون، وهو دخل حلال لا شك في ذلك، ويلاحظ أن اختصار مجالات الإجارة الأكثر تميزاً من حيث معدلات العائد يحتاج إلى دراسات جدوى تسبق تكوين الشركات، وأنه كلما تم هذا الاختيار بدقة وكلما أثيرت شركات الإجارة بكفاءة (وهو أمر يمكن للبنك المشاركة فيه اعتماداً على حصته في الملكية، وتوكيل العملاء أصحاب الصكوك له) أمكن تحقيق نجاح أكبر.

وشمة تطوير آخر ضروري ينبغي لعمليات المشاركة المتناقصة، وهذه وإن اختلفت في مضمونها مع عمليات الإجارة، فإنها تشابه كثيراً معها من جهة الممارسات العملية للبنوك الإسلامية. والحقيقة أن هذه العمليات يمكن أن تسهم كثيراً في تنمية مشروعات متوسطة وكبيرة أيضاً إذا ما تم إعادة تنظيمها على أسس أكثر واقعية، وفي إطار مبادئ التمويل الإسلامي. والتطوير المقترح هنا هو قيام البنك الإسلامي بتنفيذ المشاركة المتناقصة عن طريق المساهمات فيقدم البنك بعد دراسة مشروع مقدم إليه، وفي إطار الالتزام بالشروط الإسلامية الخاصة بالإنتاج والمعاملات... إلخ، بتقسيم رأس ماله المطلوب إلى أسهم يقوم أصحاب المشروع بشراء نسبة لا تقل عن ٢٠%، ويسهم البنك بنسبة صغيرة (قد تتراوح بين ٢% و ٥% مثلاً وذلك لأغراض السيولة الخاصة بالبنك)، ويعرض الباقي من

عليه. وجمهور المذاهب على أنه عقد بيع، إلا أنه ذو طبيعة خاصة، ويجوز فيه تعجيل الثمن عند العقد أو تأجيله، ويمكن استنادا إلى عقد الاستصناع أن يقوم البنك بدور الوسيلة بين شركة كبرى خاصة أو عامة أو هيئة من الهيئات الحكومية لتطلب تسليم سلع معينة محددة للمواصفات بمقايير معينة في تاريخ أجل وبعض أصحاب الأعمال الصناعية فيقوم بتحويل الطرف الأخير الذي يعتمد بتسليم السلع المتعاقد عليها كما هو مطلوب في تاريخ معين، ويقوم البنك بتسليمها إلى الجهة الطالبة مقابل الثمن المتفق عليه، وتتيح هذه الوسيلة المصرفية فرصة للربح طالما أن تكلفة الاستصناع، وهي الثمن الذي يتفق عليه البنك مع الصانع تقل عن الثمن الذي يحصل عليه البنك عند تسليم البضاعة للجهة الطالبة. وتمثل تكلفة الاستصناع نوع التمويل الذي يقوم به البنك من أموال أصحاب الأرصدة الاستثمارية أو من أمواله. ومن الممكن تحقيق أرباح مناسبة من عمليات الاستصناع ما دامت الإدارة تحركت بحرص في عمليات الوسيلة بعد دراسات وإقية عن إمكانيات الصانع والقرانه التدقيق بالعقد وشروطه من ناحية، والمقدرة الوفاءة للجهة الطالبة (المشتري النهائي) من ناحية أخرى، وفي مجال الحديث عن دور البنك الإسلامي في عملية للتنمية نجد أن عمليات الاستصناع ذات أهمية خاصة بالنسبة لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة، فالشركات الصناعية الكبيرة أو المتوسطة قادرة على أن تتقدم مباشرة للجهات التي تطلب تصنيع سلع بمواصفات معينة وتقوم بتمويل عملياتها دون صعوبات. أما أصحاب الأعمال الصغيرة فهم يواجهون عادة مشكلات حادة في الحصول على التمويل اللازم لأعمالهم من مصادرهم الذاتية أو من المصادر التمويلية التقليدية، وعلى رأسها البنوك التجارية، لذلك فإن دخول البنك الإسلامي ممولا لصغار الصناع ووسيطا بينهم وبين الشركات الكبرى والمؤسسات العامة التي تطلب تصنيع

الأسهم للبيع لمعاملته أصحاب الحسابات الاستثمارية ويكون إصدار هذه الأسهم على أساس شروط المشاركة المتنافسة بما يعني أن أصحاب المشروع سيقيمون بمشاركة البنك وبقية المساهمين في الأرباح المحققة بما يجري الاتفاق عليه، كما يقومون بإعادة شراء ٨٠% من الأسهم لدى شركائهم على مدى زمني يتفق عليه (مثلا من خمس إلى عشر سنوات) في تواريخ محددة مستقبلية، وبنظام الاقتراع، ولا شك أن نجاح مثل هذه العمليات يمكن أن يسهم بفعالية في تمويل المشروعات الناشئة دون إرهابها بأعباء المديونية وفوائدها التي قد تصبح باهظة وتختل بتوازنها، ولكن لا بد من توافر معلومات كاملة تتاح للعمالء المساهمين عن طريق البنك عن هذه الشركات قبل قيامها، ولا بد من مشاركتهم في مناقشة أفعالها بعد ذلك في جلسات الجمعية العمومية، وهذا أمر في صميم جوهر نظام المشاركة الإسلامي خشية حدوث التعريفات في الإدارة (وإن كثيرا من الخطأا ليبيي بعضهم على بعض) (٢٤ سورة ص) كذلك ينبغي إعادة تقييم الأسهم عند استرداد المساهمين قيمتها حسب أسعارها السوقية، وليس الاسمية؛ فالمهم حصه شائعة في الملكية وأصول للشركة خاضعة للزيادة أو النقص في القيمة السوقية تبعاً لحالة الأرباح المحققة.

٣ - عقد الاستصناع: هو أحد العقود الجلزة شرعا، والتي يمكن استخدامها في الأعمال المصرفية الإسلامية، ويمكن عن طريقه المساهمة بشكل فاعل في تنمية المشروعات الصغيرة والصغرى التي تعمل في مجال الصناعة، وهذا العقد لم يستخدم إلى الآن على أي نحو ينكر رغم أهميته البالغة في جميع البلدان التي ما تزال المشروعات الحرفية الصغيرة والصغرى تضم نسبة كبيرة من القوة العاملة خارج النشاط الأولي، ومعنى الاستصناع عموما أن يطلب شخص من صانع أن يصنع له سلعة بكمية ومواصفات محددة، بمواد من عنده، وذلك نظير ثمن معين وموعد للتسليم يتفقان

البנק إجراء التغطية اللازمة في سوق العقود الآجلة للبيضاء المسلم فيها، أو تحذر عليه للتنبؤ باتجاهات الأسعار المستقبلية لهذه البيضاء، ولذلك فإن الإدارة الناجحة لعمليات السلم من قبل البنك تستدعي تقليل هذه المخاطرة إلى حدها الأدنى الممكن، ونرى أنه من الأفضل أن يستعين البنك في عمليات السلم بخبراء أو وكلاء أو شركات متخصصة في عمليات البيع والتسليم الآجل. كما نقتراح لأجل أهداف التنمية الاقتصادية أن يعتمد البنك الإسلامي على عمليات بيع السلم بشكل خاص في مجال التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد) فمن الممكن عن طريق وكلاء متخصصين أو شركات أن يجري الاتفاق مع أعداد كبيرة من منتجي سلعة تصديرية معينة أن يتم شراء إنتاجهم في تاريخ لاحق محدد، وبمواصفات وكميات محددة بطرق السلم، على أن يتم إجراء عمليات بيع سلم لمستوردي هذه السلعة في خارج البلاد في نفس التاريخ .. وهذه العمليات يمكن أن تدر أرباحاً كبيرة للبنك إذا تمت بالكفاءة المطلوبة، وفي نفس الوقت تسهم في عملية تنمية الصادرات التي هي جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، ويمكن أيضاً أن تتم عمليات استيراد بطريق السلم لسلع ومستلزمات إنتاجية لصالح مشروعات داخل البلاد.

٥ - عقد المضاربة: هذا العقد من أكثر العقود أهمية للنشاط الاقتصادي الذي يعتمد على المشاركة في الربح والخسارة، كما كان في الماضي أيضاً. فعن طريق هذا العقد يمكن تمويل مشروعات إنتاجية على مستويات حجم مختلفة، ولقد اعتمدت البنوك الإسلامية منذ قيامها إلى الآن على هذا العقد من جهة تعبئة الأموال القابلة للاستثمار، وذلك بعد أن تم تطويره إلى ما يسمى بالمضاربة المختلفة أو الجماعية حتى يتلاءم مع الأعداد الكبيرة من الصلاء، كذلك دعت ظروف النشاط المصرفي الإسلامي في ظروف التكافؤ مع النشاط المصرفي التقليدي، وتحت مظلة القواعد

سلم بمواصفات معينة يمكن أن يهيئ لهم فرصة غير عادية للتمو، بينما يحقق له أيضاً إيرادات منسوبة من وراء ذلك النشاط. ويلاحظ أن دور البنك الإسلامي ما يزال محدوداً للغاية إلى الآن في هذا المجال.

٤ - بيع السلم: عقد السلم أو السلف على عكس البيع الآجل، حيث يعني دفع ثمن السلعة عاجلاً للبائع وتسليم المشتري لها منه أجلاً، ولا خلاف بين الفقهاء على جواز بيع السلم على أن تحدد مواصفات السلعة المسلم فيها بدقة - أو كما هو معروف في السوق - ويكون كل من السعر والآجل معلوماً للطرفين، وحينما يقوم البنك بعمليات بيع السلم فإننا نرى مرة أخرى على سبيل التأكيد أن يكون وسيطاً فيه لا أكثر، لأنه ليس تاجراً يشتري لغرض التجارة في حد ذاتها، لذلك فإن بيع السلم سيكون مصدر إيرادات للبنك إذا أمكن القيام بالتعاقد مع بعض المنتجين (البائعين) على شراء بضاعة منهم بمواصفات محددة، ويتمن معين، وبشرط تسلمها في تاريخ أجل محدد، والتعاقد في الوقت نفسه على بيع هذه البيضاء في التاريخ المحدد سلفاً بثمن أعلى من ثمن الشراء (السلم الموازي)، وتسهل هذه العملية كلما كانت هناك أسواق منظمة للتعاقد والتسليم الآجل، ويعتبر ثمن الشراء الذي يدفعه البنك بمثابة تمويل للمنتجين (البائعين) الذين يتعهدون بتسليم بضاعة آجلاً. وللتأكيد، فإن بيع السلم يمكن أن يحتل - كسيفه لاستخدام الموارد التمويلية للبنك - مكانة أهم من بيع المراجعة الآجلة إذا أُدريت عملياته بكفاءة، ويلاحظ أن تعظيم ربح البنك من عمليات السلم سوف يتحقق كلما زاد الفرق بين ثمن الشراء من المنتجين وThمن البيع للبيضاء في سوق العقود الآجلة، وكلما تضائل الفرق الزمني بين تاريخ تسليم البيضاء من المنتج وتاريخ تسليمها للمشتري النهائي. أما بالنسبة لدرجة المخاطرة Risk في بيع السلم فإنها تتعامل كلما قلت الثقة في مقدرة البائع بالسلم على تسليم البيضاء بالمواصفات المطلوبة أو في التاريخ المحدد، أو كلما تمدد على

والمعروفون لديهم بالإضافة إلى أخذ الضمانات المالية اللازمة COLLATERALS كلما لزم الأمر، كل هذا أصبح غير مستمناغا من جهة الأهداف المصرفية الإسلامية، أو غير مقبول شرعا، هذا بينما افقدت الإدارة أسسا أخرى عملية يمكن استخدامها في تمويل العملاء بالمشاركة. إن المضاربة من وجهة نظر صاحب المال عقد يقوم على عنصرين أساسيين: الثقة في أمانة المضارب، والثقة في خبرته وكفايته في استثمار المال. وفي المجتمعات القديمة أو الصغيرة محدودة العدد، وفي إطار قيم أخلاقية فاضلة، لم يكن عسيرا أن يقوم صاحب رأس المال بتقدير هذين العنصرين، أما في إطار الواقع المعاصر، ومن خلال النشاط المصرفي كيف يقوم المدير المسئول عن التمويل بتقدير هذين العنصرين؟ وماذا يحدث إذا أخفق في عمل تقديرات صحيحة؟ أليس في هذا تعريض لأموال العملاء والبنك للضياع؟

إن ثمة اقتراحين يمكن التقدم بهما لمعالجة الفجوات النظرية في نظام المضاربة، وذلك بهدف تطويره وإحيائه في مجال استخدام الموارد التمويلية للبنوك، ويعتمد الاقتراح الأول على وضع أسس موضوعية وشرعية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق العملي للثقة في العمل وأمانته وخبرته، وذلك بدلا من الاعتماد على التقديرات الخاصة لإدارة التمويل بالبنك. أما الثقة في العمل فليست مسألة شخصية، إنما هي موضوعية بحثة تتعلق بالثقة في مشروعية الذي يطلب له تمويلا والثقة في قدرته على القيام به بنجاح، ومن الممكن الاعتماد على إحدى إدارات البنك للقيام بدراسة جدوى المشروع المقدم، والتأكد من وجود الجدية والخبرة والكفاءة اللازمة لدى صاحب المشروع والفريق الذي يعمل معه، ولما أمانة العمل فلا يمكن أن تتترك للتقديرات الخاصة - كما كان الأمر في ماضي الزمان - وإنما يجب اعتمادا على معلومات دقيقة أن تبني على عوامل موضوعية خلاصة بسجله السابق وسيرته

المصرفية السائدة إلى إتاحة قبول أموال من العملاء على مدار العام دون تحديد لأوقات يعينها تبدأ فيها عمليات مضاربة معينة أو تنتهي فيها، ومن ثم فقد أصبح التقني للأموال على أساس المضاربة مستمرا دون توقف أو دون تحديد لبداية أو نهاية، وهكذا يمكن تسمية المضاربة التي تمارسها البنوك الإسلامية بالمضاربة المختلطة المستمرة، وهي صيغة مستحقة تماما لم تعرف في القديم، ولكنها تظل مقبولة بشروط حتى لا تتحرف عما تقرره الشريعة الإسلامية. وبينما يرتبط التمويل التقليدي من البنوك بقدرة الأفراد أو المشروعات على الوفاء بالدين وفوائده فمثل التمويل بالمضاربة يرتبط مباشرة بالقدرة التنظيمية على ممارسة نشاط إنتاجي والنجاح فيه؛ فالبنك حينما يقبل مبدءا للمشاركة في الربح أو الخسارة داخل الإطار الإسلامي فإنه يقوم بتمويل رجال الأعمال الكفاء والأمناء الذين لديهم مشروعات واعدة، كما يتعين على إدارة البنك أن تتقني أو تفضل المشروعات الأعلى ربحية طالما تتوفر فيها شروط الحلال. ولظهرت الممارسات المصرفية الإسلامية أن صيغة المضاربة الجماعية أو المختلطة نهجت نجاحا كبيرا في تجميع الموارد التمويلية، ولكنها ظلت محدودة جدا في استخدامات هذه الموارد. أما من جهة نجاحها في تجميع الموارد فذلك لأن صيغة المضاربة المختلطة المستمرة خفضت درجة المخاطرة التي يتضمنها مبدءا المشاركة في الربح والخسارة إلى أدنى حد ممكن، وسهلت بتوزيع دوري للأرباح، وهو الأمر الذي يتفق مع رغبات معظم العملاء. أما من جهة الاستخدامات فقد كان الأمر مختلفا بشكل كبير، لقد تردد معظم مديري البنوك الإسلامية في الاعتماد على عقود المضاربة في استثمار الموارد التمويلية مفضلين صيغا أخرى، والأسباب في ذلك عديدة، لقد كان معظم مديري البنوك الإسلامية من العاملين من قبل في بنك تقليدية، وقد اعتادوا إقراض العملاء الملائمين ماليا

معيّنة، وإنما هي مرتبطة بمجموع الموارد التمويلية على أساس صيغة المضاربة المختلطة. كذلك فإن شهادات المضاربة المصدرة قابلة للاسترداد من البنك المصدر لها بنفس قيمتها، إما عند الطلب أو بعد عدة سنوات، ويلاحظ أن التعمد برد قيمة الشهادات نفسها يلقى شبهة على تطبيق مبدأ المشاركة في الغنم والغرم، خاصة أن الشهادات تلقى ربها دوريا في نفس الوقت. هذا الاقتراح عند تنفيذه سوف يفتح بابا عريضا لممارسة المضاربة على نحو يتماشى مع مقاصد الشريعة الإسلامية ويحقق أهداف المصرفية الإسلامية وأهداف التنمية التي ترتبط ولا شك بالاستثمارات طويلة الأجل في النشاط الاجتماعي. وإذا كان البعض يعتقد أن الدفاع عن البنوك الإسلامية يطلق فقط من مجرد عواطف إيمانية فهو مخطئ، ذلك لأن هناك أدلة اقتصادية عديدة تبرهن على أن النظم التمويلية القائمة على المشاركة في الربح أو الخسارة تؤدي إلى تعبئة المدخرات بشكل أتم، وإلى توظيف الموارد التمويلية للبنوك في أفضل الاستخدامات الممكنة لها بالإضافة إلى تحقيق عدالة توزيع الدخل وبت روح المشاركة في نفوس أصحاب الأموال والمدخرات بدلا من السلوك السلبي المتمثل في "ضخ أموالك في بنك ودع الآخرين يعملون، واضمن لنفسك مهما حدث لهؤلاء إيرادات منتظما ومضمونا".

لقد قامت البنوك الإسلامية خلال ربع قرن أو يزيد في بعض الحالات في بلدان إسلامية عديدة بتجميع مدخرات أشخاص لم يكن لهم تعامل مع الجهاز المصرفي التقليدي لإيمانهم بالراسخ بحرمه القائدة في مجالات الاستثمار، كما نجحت البنوك الإسلامية عن طريق أدوات تمويلية مستحدثة بالاشتقاق من عقود إسلامية معروفة كالمرابحة والإجارة والمشاركة، بتمويل أعداد كبيرة من المشروعات الصغيرة والصغرى التي لم يجد أصحابها طريقا من قبل إلى البنوك التقليدية في ظل أنظمتها القائمة على الملاعة

الذاتية وشهرته في المعاملات، أو مدى استحاد طرف آخر لفرصته لدى البنك أو ضمان تعهده لدى البنك، ومن المؤكد - نظريا - أن مثل هذه الآلية في تطبيق المضاربة توفر أمنا أكبر بالنسبة لاستخدامات الموارد التمويلية، ليس فقط بما هو قائم الآن في البنوك الإسلامية، بل بالمقارنة بممارسات البنوك التقليدية القائمة على قاعدة الملاعة المالية، وأخذ الضمانات. أما الضمانة الأولى فتتمثل في وضع شروط تشق من دراسة الجدوى يلتزم بها المضارب في استخدام الموارد التمويلية، والثانية تتمثل في تنظيم تحفلات التمويل إلى المشروع في دفعات مرتبطة بجدول زمني، بناء على دراسة جدوى المشروع من جهة، وتقارير دورية خاصة بمتابعة المشروع من جهة أخرى، ويلاحظ أن وضع الشروط يعني تقييد المضاربة، وهو جائز لدى الحنفية والحنابلة، فإذا لم يلتزم المضارب بالشروط يصبح ضامنا لرأس المال الذي أخذ من البنك دون نقص في حالة الخسارة (إنعما لقاعدة الضمان عند التحدي)، كذلك يلاحظ أن متابعة المشروع من خلال تقارير دورية لا تعني، ولا يجب أن يقصد بها التدخل في إدارة المشروع، لأن هذا أيضا يفسد المضاربة. أما الاقتراح الثاني لتطوير المضاربة فيرتبط بتهيئة موارد تمويلية أكثر ملاعة لها، وذلك بإصدار شهادات أو صكوك مضاربة مخصصة لمشروعات معيّنة على أن تكون قابلة للتداول في سوق الأوراق المالية، ولا يجوز استرداد قيمتها نقدا مرة أخرى، بل تصفيتها بالزيادة أو بالنقص عند انتهاء عمل للمشروع أو بعد خمس سنوات مثلا لئها أنسب، ومن حق أصحاب هذه الصكوك التعرف على المركز المالي للمشروع في كل سنة، والحصول على نصيبهم من الأرباح حسب الشروط المعلنة عند الإصدار. ويختلف هذا الاقتراح في مضمونه وتفاصيله عما هو قائم الآن في ممارسات بعض البنوك الإسلامية. فشهادات المضاربة المصدرة الآن غير مخصصة لمشروعات

للبنوك ومن تشاركهم من عملاء.

كذلك فإن هناك اقتراحات مقدمة لإحياء المضاربة من جهة توظيف الموارد التمويلية في أفضل الأنشطة الاستثمارية، كل ذلك مما يخدم قضية للتنمية الاقتصادية بشكل مباشر، وهو الأمر الذي يقارن بما تفعله البنوك التقليدية في البلدان النامية بما لديها من موارد تمويلية، فهذه البنوك لا تنبالي في المقام الأول إلا باسترداد أموالها مع الفوائد، وليس لديها، ولم يكن لديها في أي وقت مضى منهجية ذاتية للمشاركة في عملية التنمية بشقيها الاقتصادي أو الاجتماعي. إن ما قد تشارك به هذه البنوك التقليدية في أنشطة إنتاجية يحدث تبعاً لأليات السوق والربحية الخاصة، وفي إطار الضمانات، ويظل محصوراً في المشروعات الكبيرة، وقد تصبح مشاركة هذه البنوك في أنشطة طفيلية لا تنبالي بالتنمية أو في تحويل أموال خارج البلد أكبر من مشاركتها في الأنشطة الإنتاجية، وقد تقود عمليات التمويل بالفائدة إلى اختلالات في هيكل النشاط الإنتاجي أو إفراط في الاستهلاك أو في الاستثمار كما تؤكد النظريات الروضعية بسبب الاعتماد على آلية الفائدة، إن صاحب هذا المقال على يقين - بحمد الله - أنه سبحانه وتعالى لم ينهنا عن الربا إلا لأنه خسارة، إن لم يكن في بدايته ففي نهايته، دعنا نتأمل في أحوالنا وأحوال عديد من الدول النامية الإسلامية الأخرى ونسأله: ماذا حقق لنا نظام الفائدة (الربا)؟ ألم يكثر الحديث عن أهميته للتنمية الاقتصادية أين هي هذا للتنمية؟ هل يعتبر البعض أن ما يتحقق من معدلات نمو للدخل في حدود 3% أو 4% سنوياً تنمية اقتصادية بينما الفجوة الاقتصادية Economic Gap بيننا وبين الدول المتقدمة مستمرة في الاتساع؟ وبينما فجوة الفقر بين أغلبية أبناء المجتمع من الفقراء والقلّة من الأثرياء وأصحاب الثروة مستمرة في الاتساع أيضاً؟ من جهة أخرى فإن نجاح البنوك الإسلامية في أداء الدور المنوط بها لا يعتمد على مقولات أو مقالات، وإنما

المالية والضمانات، ولا شك أن تنمية هذه المشروعات تمثل نقطة انطلاق خطيرة في عملية التنمية بشقيها الاقتصادي والبشري، فالعالم كله يتكلم عن التمويل الصغير MICRO FINANCE الآن ويحاول أن يوائم بين متطلبات البنوك التقليدية في الضمانات وغيرها، ومتطلبات المشروعات الصغيرة والحرفية في التمويل. وهناك دخول للبنوك التقليدية في مجال التمويل الصغير، ولكن بحذر شديد، وبالتعاون مع شركات التأمين أو شركات ضمان الاستثمار، وبالتكاتف حول تعريف المشروعات الصغيرة بما يقلل من حجم المخاطرة المحتواة في تمويلها. أين كل هذا مما فُتته البنوك الإسلامية في أنحاء عديدة من العالم الإسلامي، وما يزال أمامها باب مفتوح لتفعل أكثر بأدواتها التمويلية التي استقرت من البداية على إقرار مبدأ التمويل بالمشاركة في الربح أو الخسارة؟ إلا أنه من حق البنوك الإسلامية علينا أن نعمل على تطوير أدواتها التمويلية بشكل مستمر، وذلك لتصحيح أخطاء التجربة، وتجربة بلا خطأ في عالمنا وهم وكذبة كبرى، والتصحيح طريق للكفاءة، ولكي تصبح هذه البنوك أكثر فاعلية في تلقي الأموال واستثمارها ليس فقط لتحقيق مصالح أصحابها وعمالتيها، بل لسدّغ النشاط الإنتاجي الحقيقي نحو النمو بأعلى معدلات ممكنة، لذلك نتناول كيف يمكن تطوير التمويل بالمشاركة، وقد لعبت دوراً مهماً في تمويل المشروعات الصغيرة بالرغم من كل ما وجه لها من نقد حتى تؤدي دوراً أكبر في نمو هذه المشروعات على أسس إسلامية خالية من أي لبس، كما نتناول كيفية تطوير التمويل عن طريق التأجير LEASING، وكيفية إحياء وتفعل عقود لم تعتمد عليها البنوك الإسلامية بعد كما ينبغي، مثال ذلك عقود الاستصناع والمسلم والتي باستحداث آليات عملية لتنفيذها بكفاءة، تصبح قادرة على تنمية نشاط أصحاب الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتنمية الصادرات في نفس الوقت الذي تدر فيه أرباحاً مناسبة

وكلمة أخيرة فإنه لكي تتجح هذه البنوك الإسلامية في دورها الإنمائي لا بد من توفير مناخ عام فيه جهد من الجميع، على المستويين الجزئي والكلبي، ييسر لإحياء العمل بالشريعة الإسلامية دون إفراط أو تفريط، مناخ فيه نضج تدريجي من حيث التعرف على الثقافة الإسلامية ووعي بعقيدها، خاصة في مجال الرزق، وفيه مساعدة من الجهات للتشريعة ومن البنوك المركزية لمن يسعى لمحو الربا من المعاملات حتى لا يفضل من يعمل بالربا على هؤلاء، ومناخ فيه مؤسسات تعليمية وتدريبية تمد البنوك الإسلامية بحاجتها من الكفاءات البشرية.

على نولها صداقة من القائمين عليها وأفعال تؤكد ناحيتين هما: التوسل بالشريعة الإسلامية ومقاصدها في جميع المعاملات والتصرفات وابتغاء أقصى كفاءة في أداء الأعمال، فعينما تتحقق الكفاءة القصوى ويتحقق النجاح والأرباح المرتفعة نتيجة رفض الربا والتعامل فقط على أساس المشاركة في مخاطرة الربح أو الخسارة، حينئذ إن يستطيع أحد أن يجادل في الجدوى الاقتصادية لهذه البنوك، وحينما يتحقق هذا على أسس شرعية سليمة لا ريب فيها، حينئذ فقط سوف تمد أفواه الذين ينتقدون البنوك الإسلامية في أن الربا ما يزال يدلل بعض عملياتها مع أنهم هم أنفسهم يتعاملون بالربا الصريح.

ثلاث قضايا منهجية في مدرسة الاقتصاد الإسلامي(*)

بقلم

أ.د. محمد أمين الزرقا^(١)

(خلاصة ومخطط)

للقضية الأولى: ثنائية مصدر المعرفة في مدرسة الاقتصاد الإسلامي

١. أُلصق بالثنائية هنا اتخاذ العقل والنقل كليهما مصدرا للمعرفة في مدرسة الاقتصاد الإسلامي. **فالمفصل:** (بمعنى الحس والإدراك والتجربة والتفكير)

والتنقل (بمعنى النصوص الشرعية في القرآن العظيم والسنة النبوية الصحيحة)

هما مصدرا المعرفة للمسلمين في جميع العلوم ، على تفاوت في نصيب كل منهما بين علم وآخر .

وثمة منطقة وسطى هي العلوم الشرعية/العقلية كالفقه الإسلامي الذي ينطوي على حصيلة جهود انسانية منظمة لفهم الشرع وتطبيقه على الواقع.

٢. إن رسم الحدود بين هذين المصدرين ، وإن شئت قل بين ملكتي العقل والنقل، وإعادة رسمها بين حين وآخر لدواعي مستجدة ، أو لتمسك بها كما

كانت تاريخيا، وتأهيل من يتكلمون اللغتين ويستطيعون أن يُستفروا و "يُفصلوا" بين المملكتين ، هي قضية منهجية كبرى في كل مدرسة إسلامية ضمن أي علم من العلوم ، وبخاصة العلوم الاجتماعية.

٣. و الثنائية تفتح منطقيًا المجال للاختلاف بين المصدرين ، بمعنى: اختلاف التناقض والتضاد ، و

لخلاف التنوع أي تعدد جوانب الاهتمام ، وتعدد العوامل والمتحولات التي يستخضعها كل من المصدرين في وصف ظاهرة معينة أو تفسيرها.

٣.١. أما التناقض فالمسلمون يحذونه مستحيلًا بين القطعي القطعي والقطعي الظني. لكنه ممكن بين قطعي وظني ، وبين ظنيين ، وكبار الفقهاء يدعون إلى ترجيح القطعي نقلاً عن أو عقلاً على الظني.

٣.٢. ولست بحاجة إلى التأكيد على أن أكثر مقولات علم الاقتصاد الوضعي وكذا النصوص الشرعية والفقه المتصل بالاقتصاد ، هي ظنية قطعاً !

٣.٣. فإذا أضفنا أن لخلاف التنوع بين الاقتصاد الوضعي والنقل الشرعي هو أمر شائع وليس نادراً في أي ظاهرة بعينها (كدالة المنفعة للفرد utility function و المتحولات الداخلة فيها)، فإن القضايا المنهجية التي تنبثق منها ثنائية لن تكون قليلة .

٤. أمثلة اقتصادية على الاختلاف بأحد معنييه:

٤.١. مثال ١: تحريم الربا.

٤.٢. مثال ٢: تمويل الدولة بالضرائب.

٤.٣. مثال ٣: منفعة الفرد هي دالة في

كمية السلع والخدمات ، والثروة. النصوص الشرعية تشير إلى الحسد والتعاطف ، والوضع النسبي والنظرة النفسية .

٤.٤. مثال ٤: أثر الثروة على سلوك الفرد .

٥. كيف يمكن استثمار ثنائية مصدر المعرفة في

إثراء البحث العلمي في مدرسة الاقتصاد

الإسلامي . المثال ١: عن تحريم الربا هو نموذج ممتاز نظرياً وعملياً للاستفادة من الاختلاف الظاهري بين العقل والنقل .

* ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي: الفلسفة والنظام" ٢٦ ، ٢٧/١١/٢٠٠٥ م .

١ استاذ الاقتصاد - مركز لبحث الاقتصاد الإسلامي - جامعة الملك عبد العزيز (سليفاً) ، والمستشار حالياً في شركة المستثمر الدولي - الكويت .

القضية الثالثة: الموضوعية

٦. هل يمكن لمدرسة فكرية مكتنية ضمن أي علم اجتماعي (كالمدرسة الإسلامية في الاقتصاد) أن تكون "موضوعية" حقاً في القضايا التي يفت منها مصدرها المعرفي الديني (الشريعة الإسلامية) موقفاً صريحاً محدداً، كتحرير القمار أو الربا؟ أليست النتيجة المطلوب اكتشافها موضوعياً حينئذ قد حددت سلفاً بالنص لشرعي؟ ألا يحق لمدرسة اقتصادية غير مكتنية أن تقول: إن عدم تمسكها بدين معين وقيم مسبقة يوسع أمامها المجال لتكون أكثر موضوعية من مدرسة مكتنية؟

٧. هذا سؤال كبير أقدم إجابة عنه استناداً إلى ثلاث ركائز: نصوص قرآنية، و مسألة الحسن والقبح، ونتيجة برغسون في اقتصاديات الرفاهة. نصوص قرآنية:

٨. {يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْمِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا .. } (الآية ٢١٨ من سورة البقرة)

٩. قُلْ إِنَّمَا الْبَنُوعُ أَمْثَلُ إِثْمًا وَالْخَمْرُ وَالْمَيْمِرُ وَالْأَنصَابُ وَالْأَزْلَامُ رَجَسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوا لَعَلَّكُمْ تَتْلَحُونُ (الآية ٩٠ من سورة المائدة).

فلئن أرى تصرف هي عادة متعددة ومتخالفة بعضها إيجابي وبعضها سلبي، والحكم الشرعي مبني على الأرجح للمصلحة الإنسانية إما نصاً صريحاً من الوحي، أو إجهاداً فقهاً بالظن الراجح. مسألة الحسن والقبح في الفلسفة الإسلامية.

١٠. هل يمكن للعقل دون معونة من النقل أن يدرك الحسن والقبح في التصرفات المختلفة؟ جواب قشاشبي في الموافقات وجمهور الفقهاء فيما احصى: لا يمكن.

لكن جواب عز الدين بن عبد السلام في قواعد الأحكام (وهو رأي القلة من الفقهاء): بلى يمكن، إلا في محض العبادات. وقد كنت أرى هذا الرأي إلى

أن تنبئت إلى دلالة نتيجة برغسون التي درسناها في الاقتصاد.

نتيجة إبراهيم برغسون A. Bergson

١١. نتيجة برغسون في النظرية الحديثة لاقتصاديات الرفاهة new welfare economics (١) هي أنه حتى لو عرفنا كل الآثار المتعددة والمتخالفة لمسياسة معينة، وتمكنا من قياس كل منها بدقة، فإنه لا يمكن موضوعياً تفضيل سياسة على أخرى مخالفة (مثلاً الحماية الجمركية للصناعة المحلية أو دعمها، أو منع القمار مقابل إياحظة) إلا باستخدام قيم (أوزان) تحدد الأهمية التي نوليها لكل أثر، وتردها جميعاً إلى وحدات قابلة للمقارنة. ولا يمكن تحديد هذه القيم من داخل علم الاقتصاد الوضعي بل لا بد من استيرادها من خارجه. وعندما ندمج هذه القيم مع الآثار الموضوعية التي يدل عليها التحليل الاقتصادي نحصل على (دالة المصلحة الاجتماعية) التي يمكن بها ترجيح سياسة على أخرى.

١٢. ولو تركنا المصطلحات ونفخنا في المعاني، لربنا أن نتيجة برغسون هي في صميم مسألة الحسن والقبح بلفاظ مختلفة، وتؤكد بالدلالة رأي جمهور الفقهاء بأن العقل لا يستطيع أن يستقل بالترجيح. نتلخج عن الموضوعية:

١٢.١. لا يمكن لأي مدرسة أن تفاضل موضوعياً بالتحليل الاقتصادي للأسباب والنتائج فقط، بين حالات اقتصادية (كتحرير القمار أو الربا أو تخفيض الرسوم الجمركية) وحالات مخالفة، بل لا مفر من اعتماد على قيم مسبقة. والمدرسة الإسلامية تعتمد فيما صريحة نزل بها الوحي أو تستمد منه فقهاً.

(١) انظر

Paul Samuelson, "Introduction" to J. de V. Graaff . Theoretical Welfare Economics. London: Cambridge U. Press, reprint, 1967.

A. Bergson: " A reformulation of certain aspects of welfare economics "

Quarterly Jour of Economics, 52, (1938), pp 310-34.

المدارس الاقتصادية للوضعية و مدرسة الاقتصاد الإسلامي:

١٣,٢,١. المنفعة البشرية قيمة ومقصد شرعي
أول في مجال المعيشة ، إذ جعل الله تكميم بني آدم
وتيسير سبل العيش الرغد لهم هدفا كبيرا من أهداف
الإسلام الاقتصادية { ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم
في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على
كثير ممن خلقنا تفصيلا } (الإسراء ٧٠/١٧) وهذا
التكريم في الدنيا يشمل كل البشر ، مؤمنهم وكافرهم
ومطيعهم وعاصيهم وأسودهم وأبيضهم ، ولهدف
التكريم تطبيقات تظهر في مختلف جوانب الشريعة ،
منها أن إيصال النفع لأي من بني آدم وتخفيف الألم
عنه مطلوب ديناً وله قيمة أخلاقية ذاتية وثواب. قال
(صلى الله عليه وسلم) : (في كل كبد رطبة أجر) -
حديث صحيح. وقال (خير الناس لأفعمهم للناس) -
حديث حسن.

١٣,٢,٢. الكفاءة (= عدم الإسراف) مطلب
في استخدام الموارد لتحقيق أي هدف.
١٣,٢,٣. الأسواق (= نشاط المعامضات
الرضائية الخالية من الفض والإكراه) هي مؤسسة
اجتماعية مهمة.

١٣,٢. وفواسم من المقولات الوصفية
المشتركة positive statements بين المدارس
الاقتصادية الوضعية و مدرسة الاقتصاد الإسلامي :
١٣,٣,١. التشابه في السلوك و الحوافز بين
البشر ، (وهو الذي يبرر عالمية الإسلام).

١٣,٣,٢. قوة الحافز الفردي بوصفه مؤثراً
على القرارات .

١٤. ماذا عن الخصوصيات الإسلامية ؟ أين
نحن مختلفون ؟ في الحوافز ؟ في الأهداف ؟ هل علينا
إبراز الاختلاف ؟ الإيمان بالأخرة . الأسرة كمؤسسة
اجتماعية و اقتصادية. الأخوة الإيماني.

و هذه القيم كما يدل الاستقراء يتبناها أيضا أهل الكتاب
و كثير سواهم من أتباع الديانات الأخرى و من غير
المتدينين .

١٢,٢. إن السيادة الاقتصادية هي بالضرورة
حقل مشترك بين الحقل والنقل (أي بين التحليل
الاقتصادي لعلاقات السببية بين المؤثرات والنتائج ما
تراكم فيه قدر كبير من المعرفة في المدارس
الاقتصادية للوضعية ، وبين النقل الذي هو مصدر القيم
للمدرسة الإسلامية).

١٢,٣. من المهم الانتباه أيضا إلى أن السيادة
الاقتصادية الصحيحة لا يمكن أن تنبني على القيم
وحدها ، بل لابد من التحليل الاقتصادي لمعرفة
الواقع و المؤثرات والنتائج المرتبطة . و هذا كثيرا ما
يغفل عنه بعض المتحمسين في مدرسة الاقتصاد
الإسلامي مع أنه مما يؤكد الفقهاء . القضية الثالثة:
التفاعل الفكري مع المدارس الاقتصادية الأخرى:

١٣. كيف ينبغي أن تتفاعل مع غيرها من
المدارس الاقتصادية مدرسة فكرية متكينة كمدرسة
الاقتصاد الإسلامي؟ هل الأولى : الانفصال =
قتل الصمود - نبذاً من الصفر ؟ أم التوفيق
(نلق "يركب الحضارة" حتى نذوب فيه)؟ أم (الحكمة
ضالة المؤمن) ؟ هذا هو الموقف الصائب في نظري:
، ومن نتائج ذلك السعي للتفاعل الإيجابي أفضا و
عطاء مع المدارس الاقتصادية كلها . وهو ما
يوجه الإسلام لأنه رسالة للإنسانية ، ويجب أن
تخاطب كل فئة من الناس باللسان والمنطق الذي
تقهمه. كما أن المدارس الوضعية هي مصدر من
مصادر المعرفة لنا ، والمستفيد الأول من أية نتائج
اقتصادية مفيدة نتوصل إليها .

١٣,١. أمثلة على جدوى هذا الموقف ، من
مسيرة مدرسة الاقتصاد الإسلامي خلال السنوات
الثلاثين الفائتة .

١٣,٢. فواسم من القيم المشتركة بين

منهج سيدنا يوسف التتموي الاقتصادي(*)

إعداد/ أ. علي محمد أحمد الجزوري

مكتبر مجلة البحوث الإدارية

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مقدمة :

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين ،
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
الذي ألقى الأمان ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

يقول الله تعالى في محكم آياته على لسان
سيدنا يوسف - عليه السلام - : (تزرعون
سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً
مما تاكلون) يوسف ٤٧

حيث احتوت هذه الآية على جزء كبير من منهج
سيدنا يوسف - عليه السلام - للتتموي
الاقتصادي.

إن القرآن الكريم هو المعين للنفس ، حيث
اعتمد الباحث اعتماداً كلياً عليه في استنباط الشكل العام
لمنهج سيدنا يوسف - عليه السلام - ثم بين مدى
إقرار الإسلام له ، من خلال هذا المعين للمعجز ، مع
السنة المطهرة ، وأقوال الفقهاء ، وآراء المفسرين ،
وكتاب الاقتصاد .

لقد ظهرت عقبة أمام الباحث ، تمثلت في
ضيق الوقت الشديد والقراب موعده المؤتمر المقدم له
هذا البحث فاضطر اضطراراً - اعتراف بالتقصير -
إلى عدم كتابة الهولمش ، والاكتفاء بكتابة المراجع التي
استقى مادتها منها ، مع وعد - بمشيئة الله تعالى -
بتدارك هذا التقصير ومن ثم معالجته في الأيام القليلة
القادمة .

ويعتمد هذا البحث على مجموعة من
الفروض ، وهي : احتواء رسالة سيدنا يوسف - عليه

* ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد
الرضوي : فلسفة والنظام ٢٦ ، ٢٧ / ١١ / ٢٠٠٥م.

السلام - على منهج تتموي اقتصادي لسان ،
تأييد الإسلام له ، خروج أنوار الرسائل السماوية من
مشكاة واحدة ، إمكانية تطبيق منهج سيدنا يوسف -
عليه السلام - في الوقت الحاضر بل وإلى يوم القيامة .
وقد اعتمد الباحث على منهجين : أولهما :
المنهج الوصفي التحليلي ، والثاني : المنهج
الاستنباطي - حيث انهما يتفان مع طبيعة الموضوع ،
وكذا أهدافه .

يحتوي البحث على مقدمة ومدخل وثلاثة
مباحث ونتائج وتوصيات ومراجع وملاحق يتناول
المبحث الأول : التعاون الإنتاجي والاستهلاكي وينقسم
إلى قسمين : الأول : التعاون الإنتاجي ، ويتضمن :
إحياء الموت ، والاعتماد على الذات ، والاكتفاء الذاتي
، لزوم العمل على كل فرد قادر ، اكتشاف القوانين
الفنية للإنتاج واستخدامها . بينما يتضمن القسم الثاني :
لتعاون الاستهلاكي ، الإدخال مع عرض نذرة إسلامية
عنها ، نظام الأولويات .

يتناول المبحث الثاني التكامل الاقتصادي ،
وينقسم إلى قسمين : الأول : التكامل الاقتصادي ،
ويتضمن : صدقة التطوع ، المكافأة ، الكفالة - مع
عرض نذرة إسلامية عنها .

بينما يتضمن القسم الثاني (التضامن الاقتصادي)
: صورتين الأولى تكمن في " الحاجة " ، والثانية تتصل
في احترام حقوق وحوافز الملكية الخاصة .

يتناول المبحث الثالث القدوة والسوق
الإسلامي ، وينقسم إلى قسمين : الأول السوق
الإسلامية ، ويتضمن : للتطفيف ، التلاعب في
الأسعار ، الاحتكار ، الربا ، المرفقة وكلها صور

غير موجودة في المنهج لايوسفي ، القسم الثاني هو للقوة فاشتملت على بيان الباحث لأية يعتقد إنها جامعة لكل قائد مؤمن .

ثم يعرض الباحث لأهم النتائج التي توصلت إليها للدراسة وكذلك أهم المقترحات المتمثلة في التوصيات .

وأخيرا للملاحق ، وهي تتضمن ثلاثة أقسام من القرن الكريم والحديث الشريف ، وهي : الأول للمزارة و المفارسة ، والثاني يتمثل في صدقة التطوع ، أما الثالث والأخير فيسكن في موضوع البيع .

مخل علفادي

إن الإنسان في ظل المنهج الرباني يعتبر أهم من في هذا الوجود ، حيث إنه يمثل بحق الوسيلة الرئيسية لعملية التنمية ، ومن هذا المنطلق فرض الله سبحانه وتعالى على هذا المخلوق المكرم إعمار الأرض باعتبار ذلك عبادة ، يقول الله تعالى : (هو أنشأكم من الأرض واستمرركم فيها) سورة هود : (٦١) .

ولقد اهتم سيدنا يوسف - عليه السلام - بدعوة قومه للإيمان بالله واليوم الآخر ، باعتبار أن الفرد المؤمن ذو العقيدة الصحيحة هو أهم دعامة في إعمار الأرض والاضطلاع بأعباء التنمية الاقتصادية . يقول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف - عليه السلام - (إني تركت ملة قوم لا يؤمنون بالله) وتشمل هذه الدعوة الإيمانية أفراد الربوبية لله وحده تلقيا للشرائع المحددة للقيم والموجهة للمعيشة والمنظمة لحركة الحياة من جانب وإفراد الألوهية لله وحده توجهها بالشعائر التعبدية من ناحية أخرى ، وهو ما يعني إخلاص العبودية لله وحده .

ذكر سيدنا يوسف - عليه السلام - في معرض حديثه ركنا رئيسا من أركان الإيمان والتوحيد متمثلا في الإيمان باليوم الآخر ، يخاطب صاحبيه في السجن قائلا : (وهم بالآخرة هم كافرون) إن لدار الآخرة

والإيمان بها يجعل الدنيا مزرعة الآخرة ، لأن ذلك يعني وجود حساب وميزان ، ووجود ثواب وعقاب ، ووجود جنة ونار ، وبالتالي فالإنسان المؤمن بالله واليوم الآخر هو الذي يستطيع أن ينهض بالتحكم إلى منحه الله في كل شئون حياته وبمسئولية أعمار الأرض، ويعود سيدنا يوسف - عليه السلام - مخاطبا إياهم : (ولقيت ملة آبائي إبراهيم وإسحاق ويعقوب) ومن ثم فيالشرك والكفر يكون ظلم الإنسان ، وبالتالي التخلف . وبالتوحيد والإيمان تكون حرية الإنسان وعدالة النظام الذي يعيش في كنفه ، ومن ثم تحدث التنمية .

وقد أظهر سيدنا يوسف - عليه السلام - صورا عديدة من صور إعمار الأرض ، منها زراعة الأرض حيث قال في معرض حديثه لتفسير رؤيا الملك : (نزرعون) حيث يتبين لنا ما تحمله هذه الكلمة من معاني الإعمار والإصلاح ، كما توجد صورة أخرى من صور إعمار الأرض في نفس الآية ، من خلال كلمة (دأبا) وهي تعني بجد وعزيمة . حيث العمل بإخلاص وجدية لا تهاون فيها أو كسل .

ومن هذا المنطلق يتبين لنا أن سيدنا يوسف - عليه السلام - يلف أنظارنا إلى أن تحقيق للتنمية لا يكون إلا من خلال المنهج الإلهي وعبادة الله سبحانه وتعالى والعمل لليوم الآخر ، وإتباع النبيين ، وترك عبادة آلهة متفرقة لا تنفع ولا تضر .

المبحث الأول

أولاً : التعلون الإنتاجي

قال سيدنا يوسف عليه السلام (قَالَ نَزَرَعُونَ مَنَيعَ سَنِينَ قَلْبًا) أي : أرى أيها الملك أن تجمع الطعام ، وتزرع زرعاً في هذه السنين المخصبة ، فأنك لو زرعت على حجر أو مدر لنبت ، وأظهر الله فيه النماء والبركة .

إن الزراعة لمدة سبع سنوات تحتاج فيما تحتاج إلى استصلاح الأراضي ، أي : بذل الجهود التي تنقل

(تَزَوُّنْ) ، والاعتماد على الذات (ذَلْبَا) سورة يوسف (٤٧) يمثلان المستوى الأول - المتمثل في زيادة موارد الإنتاج - من مستويات التعاون الإنتاجي التي تعتبر ركيزة أساسية لمنهج كما قال سيدنا يوسف - عليه السلام - كما أنها تعتبر كذلك - بعد إقرار الشريعة الإسلامية لها ، وحضها عليها - دعامة رئيسة من دعائم المنهج الاقتصادي الإسلامي ، وخطوة هامة وبارزة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، من خلال سياسة " الاكتفاء الذاتي " .

ينتقل الباحث إلى بيان المستوى الثاني من مستويات التعاون الإنتاجي لمنهج سيدنا يوسف - عليه السلام - التنموي الاقتصادي المتمثل في زيادة الإنتاج . يعتمد هذا المستوى على دعامتين هامتين ، هما : فرض العمل على كل قادر ، والدعوة إلى اكتشاف القوانين الفنية للإنتاج واستخدامها .

تظهر الدعامة الأولى في قول سيدنا يوسف - عليه السلام - : (تَزَوُّنْ) قال القرطبي : وهذا القول منه - أي : سيدنا يوسف - عليه السلام - " أمر " . فيكون معنى تَزَوُّنْ : " ازرعوا " .

حيث أدرك سيدنا يوسف - عليه السلام - أن الأمر جل جلاله الأداة القرآنية بصيغة المضارعة الدالة على الاستمرار والتجدد مقباً بمدى مطومة ومحددة (سِتِيح سِينْ) ثم اتبعها بلفظة (ذَلْبَا) الدالة على الجهد والعزيمة من خلال العمل المتواصل .

ولهذا كله لمح الإمام القرطبي ومضة خلفته بحسن اللغوي المرفه والفقيه المتمرس الذي يستطيع استنباط الدلالة اللغوية ، والحكم لشرعي من اللفظة القرآنية .

إن لفظة (تَزَوُّنْ) بدلالة الأمر " ازرعوا " تعني للفرضية والوجوب واللزوم ، فرض العمل ، ووجوب العمل ، ولزوم العمل على كل فرد قادر نكرا لو أنشئ ، والفترة - هنا - تعيد أي مساعدة زمن أي نوع ، من الزوجة في صورة الطمانينة والسكن ، ومن الأم في صورة الدعاء والرضا ، ومن الكهل في

الموارد من عدم الصلاحية إلى حالة من الصلاحية والعطاء ، وهو ما يمثل مفهوما إسلاميا أصيلا يكمن في إحياء الموت " .

فهي سياسة قادرة على تحريك الموارد وتحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية ، ويظهر لنا ذلك من خلال إقرار الشريعة الإسلامية لها ، وهو ما يتضح من أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم - في : ملكية الموت لمن أحياه ، والحث على غرس النخل في الموت ، وكذلك تحجير الأرض لأحيائها ، حيث يقول النبي - صلى الله عليه وسلم : (من أحيأ أرضاً ميتة فهي له) .

كما قال سيدنا يوسف - عليه السلام - : (ذَلْبَا) سورة يوسف (47) . أي : دابنن بجد وعزيمة . وتعني كذلك : سبع سنين متكاثرات ومتكاثرات .

يتبين لنا من خلال هذا اللفظ معنى من معاني التعاون الإنتاجي متمثلاً في الاعتماد على الذات في تحقيق الاكتفاء الذاتي ، ومن ثم القلبة الأولى والمداخل الرئيسي لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة .

يعتبر الاعتماد على الذات أصلاً إسلامياً ، حيث أقره الإسلام ورغب فيه ، من خلال التوكل على الله مع الأخذ بالأسباب واليقين المبني على دعائم الإيمان الخالص مما يترتب عليه بعث نفة الأمة بنفسها وبقدرة على الإنجاز ، وإدراكها بأنّه بإمكانها أن تحقق ما تصبو إليه لتجوير الطلائع المختزنة في جماهيرها ، وبذلك تتحقق التنمية الاقتصادية الحقيقية .

إن التنمية الاقتصادية أن تتحقق باعتماد الأمة على غيرها في صورة معونات أجنبية - أحد أشكال الاحتلال الاقتصادي - لأنه لا ينبغي أن يكون لغير المسلمين ولاية على المسلمين من أي نوع ، مصداقاً لقوله تعالى : (وَأَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلاً) سورة النساء (١٤١) ، وإنما تتحقق التنمية الاقتصادية باعتماد الأمة على نفسها .

يتبين مما سبق أن سياستي " إحياء الموت "

من مهمة الوحي .

إن عمل كل قادر - ترغيباً ، أو تهيباً ،
وجود القوانين الفنية للإنتاج - اكتشافاً ، واستخداماً -
يمثلان دعامتين هامتين لزيادة الإنتاج ، وهو المستوى
الثاني من مستويات التعاون الإنتاجي لتحقيق للتنمية
الاقتصادية لمنهج سيدنا يوسف - عليه السلام -
والمنهج الإسلامي على السواء .

ثانياً : التعاون الاستهلاكي

قال الله تعالى على لسان سيدنا يوسف - عليه
السلام - : (إِنَّا قَبَلْنَا مِيثَاقَهُمْ لَاجِلِ رَبِّهِمْ)
سورة يوسف (٤٧) . أي : استخرجوا ما تحتاجون إليه
بقدر الحاجة . وقيل : إلا ما أردتم أكله فادرسوه
واتركوا الباقي في سبيله . وقيل : فجدوه من سبيله
واحتفظوا بالبقية للسنوات الأخرى المجدية المرموز لها
بالقنطرة للعجاف . وقيل إلا قليلاً مما تأكلونه في هذه
السنين ، مع الحرص على الاقتصاد .

إذا نظرنا إلى العبارات التالية : (بقدر
الحاجة - اتركوا الباقي - احتفظوا بالبقية - الحرص
على الاقتصاد) يتبين لنا صورة - دعامية - من صور
التعاون الاستهلاكي التي استخدمها سيدنا يوسف -
عليه السلام - في منهجه التعموي الاقتصادي .

حيث تردّد هذه الصورة وضوحاً من خلال تفسير
الآية التالية .

قال الله تعالى على لسان سيدنا يوسف - عليه
السلام - : (يَأْكُلْنَ مَا قَشَرْتُمْ مِنْهُنَّ) سورة
يوسف (٤٨) أي : ما اخترتم لاجلن . وقيل : تأكلون
فيها مما اخترتم أيام الرخاء ، وقيل : تأكل ما اخترتم
لها .

لقد عبر المفهوم له الشيخ / سيد قطب في ظلاله
أنّ تعبير ميثاق أهمية تدليل الآية السابقة وموضحاً
الدور الرئيسي السابق واللاحق من تعاون إنتاجي
واستهلاكي في قوله : وكان هذه السنوات هي التي
تأكل بذاتها كل ما يقدم لها ، لشدة نهما وجوعها .

صورة لبتسامة رقيقة تكل دلالة واضحة على المساعدة
غير المباشرة ويظهر فائدة تلك الابتسامة في حديث
رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : (تبسّمك في
وجه أخيك صدقة) .

ومن ثم فقد قرر الإسلام المبدأ الأصولي الذي
استخدمه سيدنا يوسف - عليه السلام -

في منهجه للتعموي الاقتصادي ، حيث ظهر ذلك
جلياً من خلال حرمان الإسلام من يتمتع عن العمل
قائداً من حق الضمان الاجتماعي لحديث رسول الله -
صلى الله عليه وسلم - : (لا حق فيها أي
الزكاة - لغني ولا لأي مرة سوى) وما يترتب على
ذلك من تمكين المجتمع من تعبئة الطاقات البشرية
واستخدامها الاستخدام الأمثل في زيادة الإنتاج ،
وتحصين الأحوال المعيشية ، ومن ثم تحقيق للتنمية
الاقتصادية المنشودة .

إن الدعامة الثانية تتمثل في قول سيدنا يوسف
- عليه السلام - : (إِنَّا خَشَرْنَا لِقَاءَ رَبِّهِ) أي
: فارتكبه في سبيله ، لأن هذا يحفظه من الموس
والمؤثرات الجوية .

تنفق هذه الآية مع ما وصل إليه العلم الحديث
من أن ترك الحب في سبيله عند تخزينه ، وقاية له
من التلف من العوامل الجوية والأفات ، وفوق ذلك
يبقى محافظاً على محتوياته الغذائية كاملة .

إن هذه الآية بمثابة دعوة أطلقها سيدنا يوسف
- عليه السلام - لاكتشاف القوانين الفنية للإنتاج
واستخدامها ، رغبة في زيادته وعدم إهداره ، حيث
قرر الإسلام ، بل كلف المؤمنين بالسمي الحديث الدائم
إلى اكتشاف ثم استخدام القوانين الفنية التي تخضع لها
في الصلوات الإنتاجية . قال تعالى : (فَذَكِّرْ لَّهِ كُلَّ
شَيْءٍ مُّذَكَّرًا) سورة الطلاق (٣) . أي : سنأخذ خضع لها .
ويظهر ذلك جلياً في حديث رسول الله -
صلى الله عليه وسلم - : (أنتم اعلم بشئون دنياكم) .
وهو يمثل تكليفاً للعمل بالبحث في الشؤون التي ليست

الحاجة . و لا يخرج المعنى الاصطلاحي عن المعنى اللغوي .

■ اختلاف حكم الانذار باختلاف الباحث عليه

إن كان انذار ما يتضرر الناس بحبه طلبا للربح ، فذلك مما يدخل في باب الاحتكار ، وإن كان لتأمين حاجات نفسه وعياله فهو الانذار .

اتفق الفقهاء على جواز الانذار في الجملة دون تقييد بمدة عند الجمهور ، وهو الأوجه عند الشافعية . ولهم وجه آخر لانه يكره انذار ما فضل عن كفايته لمدة سنة ودليلهم على ذلك : ما رواه عمر بن الخطاب - رضي الله عنه (إن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - كان يبيع نخل بني النضير ويحبس لاهله قوت سنتهم) . على أن الخطاب نقل عن النسوي إجماع الطعام على انه إن كان عند إنسان (أي ما يحتاجه الناس) أو اضطر الناس إليه ولم يجد غيره اجبر على بيعه دفعا للضرر عن الناس ، طبقا للقاعدة: (يتحمل الضرر الخاص لدفع ضرر عام) .

■ انذار الدولة للضروريات لوقت الحاجة

استدل لذلك بقصة سيدنا يوسف - عليه السلام - إذا توقعت الدول نزول نازلة بالمسلمين ، حيث قال القرطبي في تفسيره الآية : (إِنَّا قَالَيْنَا مِمَّا تَخَصِصُونَ) سورة يوسف (٤٨) هذا يدل على جواز احتكار الطعام لوقت الحاجة .

■ إخراج المدخرات وقت الضرورة

يتفق الفقهاء على ان من انذر شيئا من الأوقات الضرورية لنفسه أو لحياله واضطر إليه أحد غيره كان عليه بد له ان لم يكن محتاجا إليه حالا ، لأن الضرر لا يذال بالضرر ، ويأثم بملساكه عنه مع استغناؤه .

ينتقل الباحث إلى الداعمة الثانية للركيزة الأساسية (التعاون الاستهلاكي) في منهج سيدنا يوسف - عليه السلام - التتوي الاقتصادي ممثلة في ضمان حد الكفاف وقت التنازل والشدائد .

فلولا التنزيل المتمثل في قول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف - عليه السلام - : (إِنَّا قَالَيْنَا مِمَّا تَخَصِصُونَ) سورة يوسف (٤٨) لهلك الجباد ، وخربت البلاد ، ولكنها الرحمة من الله التي تنزل على قوم يأخذون بالأسباب الكامنة في انذارهم الدال على تحقيق التعاون الإنتاجي من جهة ، والتعاون الاستهلاكي - الانذار بمد الكفاف - من جهة أخرى تحقيقا واقعا يأخذ بأيديهم من المحنة إلى المنحة ، ومن الضعف إلى القوة ، ومن اليأس والانهزامية إلى الأمل والتنمية .

لقد جاء الإسلام مقرا للانذار ، ومرغبا فيه المؤمنين ، حيث تعتبر تلك الآية أصلا في القول بالمصالح الشرعية التي هي حفظ الأديان والنفس والمقول والأسباب والأموال ، وكل ما تضمن تحصيل شيء من هذه الأمور فهي مصلحة ، وكل ما يوق شيئا منها فهو مضدة ، ودفعه مصلحة ، و لا خلاف أن مقصود الشرائع إرشاد الناس إلى مصالحهم الدنيوية ، ليحصل لهم التمكن من معرفة الله تعالى وعبادته الموصلة إلى السعادة الأخروية ، ومراعاة ذلك فضل من الله - عز وجل - ورحمة رحم بها عباده ، من غير وجوب عليه ، ولا استحقاق .

وقد تضمنت هذه الرحمة الإنسان كما تضمنت الحيوان ، لأن البلاد - المجاعة - لا تفرق بين إنسان وحيوان فالكل مخلوق لله تعالى ، حيث نوه على ذلك سيدنا يوسف - عليه السلام - مخاطبا الملك : ثم ترفع الزرع في قصبه ومثيله تبني له المخازن الطعام ، فيكون القصب والسبل علفا للدواب ، وحبه طعاما للناس .

وفيما يلي عرض موجز عن الانذار في الإسلام .

■ التعريف

أصل كلمة " انذار " في اللغة هو " انذار " فقلت كل من الدال والفاء دالا مع الإذغلم فتحولت للكلمة إلى (انذار) . ومعنى انذر الشيء : خياه لوقت

إهدار الإمكانيات ، ثم صبر وجدد رجال بضمضان حد للكفاف وتحقيق عدل للتوزيع في تعاون استهلاكي لا يعرف تبديد الطاقات.

وبعد ، تأتي المرحلة الثالثة والمرتبة الأخيرة في سلم الأولويات -مرتبة "للتخصيصات"- وهي مرحلة الرغد ، والفيث ، والعصر وذلك مصداقا لقوله تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام : (ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يعث الناس وفيه يمسرون) وتكون تلك المرتبة بالأشياء التي تجعل حياة الناس أكثر يسرا وسهولة ومعة دون إسراف أو ترف .

إنها التنمية والقوم بارزين في منهنج سيدنا يوسف عليه السلام - للتنموي الاقتصادي وكذا الإسلام بإقراره لذلك حيث إن كل سلم الأولويات عن ضمان حد للكفاف أصبح هلاكا ويؤدي بصاحبه إلى الموت جوعا ، وإن زاد حد الرغد أصبح إسرافا وتبذيرا وبذلك يخرج من دائرة الحلال الشرعية إلى دائرة التحريم .

تتحقق للتنمية الاقتصادية إذا تم تطبيق الأولويات ، وذلك عن طريق التعاون المزدوج إنتاجيا واستهلاكيا ، إحياء للموت واعتمادا على الذات وإخثار موارد الأمة والأخذ بقدر الحاجة ، وتحقيق توزيع عادل يمكن الأمة من العيش في مرتبة الرغد ، فيعكس هذا التفعيل على الأداء فيزداد كفاءة ، ويشع على الإنتاجية فيزداد ارتفاعا ، خلال الزمن . وعليه تحدث التنمية الاقتصادية ، من خلال تحقيق عدالة التوزيع مع مراعاة العدالة الاقتصادية والاجتماعية للأمة.

المبحث الثاني

التكامل الاقتصادي

أولا : التكامل الاجتماعي

قال الله تعالى على لسان اخوة سيدنا يوسف عليه السلام - : (وجئنا ببضاعة مزجاة) يوسف (٨٨). قال القرطبي في تفسيره " بضاعة تدفع ولا يقبلها كل أحد . قال ثعلب : البضاعة المزجاة الناقصة

يقول الله تعالى على لسان اخوة سيدنا يوسف عليه السلام - لأيوهم نبي الله يعقوب- عليه السلام - (ويزداد كيل بغير) قال الشهيد سيد قطب في ظلاله : يظهر أن سيدنا يوسف عليه السلام - كان يعطي كل واحد (وسق بغير) - وهو قدر معلوم - ولم يكن يبيع كل مشتر ما يريد . وكان ذلك من الحكمة في سنوات الجذب ، لكي يظل هناك قوت للجميع.

من الحكمة اتباع نظام الأولويات . فإذا كان سيدنا يوسف -عليه السلام- قد اتبع نظام أولويات شديد للوضوح ، ودقيق للتحديد بحسب الأهمية والمرحلة الزاهنة من رخاء إلى جذب إلى عيث وعصر ، فقد يظهر للباحث انه قد عمل على تحقيق حد الكفاية وهي مرتبة " الحاجيات " - التي يمكن تحصيل الحياة من دونها ولكن بمشقة زائدة ، فهي أشياء يحتاج إليها الناس لرفع الحرج والضيق والمشقة الزائدة عنهم - في سني الرخاء ، أي : أثناء سبع السنين الأول .

ثم ندرج إلى تحقيق ضمان حد للكفاف ، وهو تدرج مرونه بالمرحلات التي مر بها ونجح في التعامل مع مقتضياتها ، وبرز دليل على ذلك عبارة (لم يكن يبيع كل مشتر ما يريد) فهي مرتبة " الضروريات " وما أدراك ما هي ؟ في ظل سبع سنوات متتالية متتابعة من الجذب واللقط مرحلة تمتاز بتوزيع واستهلاك - الأشياء التي لا يمكن أن تقوم من دونها الحياة ، فهي ضرورة لقيام حياة الناس ، ولابد منها لاستقامة مصالحهم - دون إنتاج البتة ، بلا زرع ولا ضرع .

حيث أن التكامل بإطعام شعب جائع تلك المدة لا يقول أحد انه غيمة . إنما هي بئمة يهرب منها الرجال ، لأنها قد تكلفهم رؤوسهم ، والجوع كافر ، وقد تمزق الجماهير الجلجلة أجسادهم في لحظات الكفر والجنون.

هذا هو التعاون : جد وعزيمة رجال بضمضان الكفاية والادخار في تعاون إنتاجي موحد لا يصرف

(الصابوني ٥٨).

ويقول الله تعالى في موضع آخر على لسان اخوة سيدنا يوسف عليه السلام: (إنا نراك من المحسنين) (٧٨). قيل: أي: أتم إصفاك علينا فقد عودتنا الجميل والإحسان. الصابوني ٦٣. وقيل: فقد جربنا عندك للكرامة وتؤكد انطباعتك عن حب الإحسان وعمل المعروف. (المنتخب ٣٤٥).

يتبين لنا من أقوال المفسرين السابقة وجود مجموعة من المعاني الدالة على الإنفاق والتصدق، وهي كما يلي: (الكرم، الإحسان، الجميل، عمل المعروف)، حيث تجمع شمائل الخير التي حث عليها الإسلام كما قال سيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنما بحث لأتمم مكارم الأخلاق".

حيث يترتب على نشر هذه الشمائل شيوع الحب والود والرحمة بين أفراد المجتمع والأمة - غني وفقير - مما يؤثر في عجلة التنمية الاقتصادية الحقيقية، من خلال اتجاههم إلى العمل في رضا دون سخط، وطمأنينة دون اضطراب، وأمن دون جزع، وجد دون كسل، وأمل دون إحباط. وهذا بدوره يساعد على الانتعاش وزيادة لعطاء الإنتاجي مع مراعاة انخفاض الوقت المستغرق والطاقة المبذولة من عامل مطمئن وآخر مضطرب.

مما سبق يتضح أن الصدقة كما كانت في عهد سيدنا يوسف - عليه السلام - عاملاً مشتركاً كدالة من أدوات للتكافل الاقتصادي الذي يعتبر ركيزة ودعامة رئيسة من دعائم التنمية الاقتصادية كما كانت دعاماً رئيسة من دعائم التنمية الاقتصادية في المنهج التنموي الإسلامي.

ولأهمية الصدقة ودورها المحوري في المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي، يعرض الباحث لموضوع صدقة التطوع في القرآن والسنة فيما يلي: **المعاملات - تبرعات - صدقة التطوع**

■ البحث على الصدقة

غير التامة. وقيل: دهرام رديئة، وقيل: لا تقبل في شئ من الطعام، وقيل: ليست كفاً ما نرجوه منك.

لقد بلغ الحال باخوة سيدنا يوسف مبلغه من آثار الجنب والمجاعة فنفخت الأغوات والأموال. وعلى ذلك اتجهوا إلى مخازن الأرض من الحبوب والطعام إلى عزيز مصر (يوسف) عليه السلام واصفين حالهم إياه حيث انظروا له الذلل والانكسار استرحاماً واستعطافاً من خلال أمرين، أحدهما يكمن في وصف بضاعتهم، والآخر يتمثل في قول الله تعالى على لسانهم: (فأوف لنا الكيل).

قال الصابوني أي: أتم لنا الكيل ولا تنقصه لرداءة بضاعتنا. ومن هنا يظهر لنا طلبهم ألا يعاملهم بالعدل والإنصاف، لأن في ذلك الضرر الكبير الذي سيقع عليهم دون ظلم أو إجحاف. ولذلك طلبوا منه الفضل والكرم في المعاملة من خلال قوله تعالى على لسانهم: (وتصدق علينا)، حيث تبين من أقوال المفسرين معاني جليلة تبين درجة الحب والتعاون.

وهكذا يظهر لنا للتكافل الاقتصادي في لسمي ومعانيه وأروع صورته، حيث يقول القرطبي: أي: تفضل علينا بما سعر الجداد والرديئة، ويقول آخر: واجعل الزائد عن حقنا صدقة علينا، ويقول ثالث: بالمساهمة عن رداءة البضاعة.

إن الصدقة في هذه الآية ومن خلال أقوال المفسرين حملت معاني: (الفضل، والزيادة، والمساهمة، وكلها صفات حميدة قررها الإسلام ورضي الناس - أجمعين - في اتباعها. حيث أنه يترتب على نشر هذه الفضائل الكريمة تقليل الهوة بين الأغنياء والفقراء.

يقول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف - عليه السلام - : (و أنا خير المذلين) (٥٩) قيل: فقد رأيت إكرامي لكم في نزولكم. (المنتخب: ص ٣٤١)، وقيل: أي خير من يكرم الضيفان وخير المضيفين لهم، وكان قد أحسن إليهم وضيفاتهم.

■ فضل صدقة التطوع

يتبين لنا مما سبق أن الصدقة تمثل دعامة رئيسه من دعائم التكافل الاقتصادي الذي يعتبر ركيزة أساسية لمنهج سيدنا يوسف - عليه السلام - للتنموي الاقتصادي ومن ثم تعرض الباحث للدعامة الثانية من دعائم التكافل الاقتصادي متمثلة في " المكافأة " وموقعها في منهج سيدنا يوسف - عليه السلام - للتنموي الاقتصادي .

يقول الله تعالى : (ولمن جاء به حمل بعير ٧٢ . قيل : ومكافأة من يأتي به حمل حمل من الطعام . وقيل : ولمن جاءنا بالمعكوال ورده إينا حمل بعير من الطعام كجائزته له .

وقال الشهيد الشيخ سيد قطب في ظلاله : وأعلن المؤذن أن هناك مكافأة لمن يحضره متطوعا وهي مكافأة ثمينة في هذه الظروف .

يتضح من أقوال المفسرين السابقة أنها تضمن معنيين ، هما : مكافأة - جائزة) ولما كان الصواب فإن كليهما بغد البذل والعطاء والإنفاق - حيث سيتم بيان التفريق بينهما لاحقا - ولا يخفى على علماء الاقتصاد دلالات المعاني التي تكلو بدلوها في مسار التنمية والنمو الاقتصادي ، حيث يعبر عن ذلك أستاذنا الفاضل الدكتور/ عبد الحميد الغزالي من خلال عرضه للأساس الثامن من أسس المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي بعنوان : الحض على الإنفاق ، قائلا : " يتولد النشاط الاقتصادي وفقا لهذا المنهج بحض مسئول ومنضبط على الإنفاق بنموته الثالثة : الاستهلاكي والاستثماري و الصديقي . على أساس أن الإنفاق هو الناتج الكلي . " الإنفاق هو الناتج الكلي ، فمن دون إنتاج لا يوجد دخل أو كسب أو كسب ، ومن دون كسب لا يوجد إنفاق ، ومن دون إنفاق لا يتصور وجود أسواق وبالتالي لا يتولد إنتاج . فالحض على الإنفاق حض على الإنتاج والكسب ، أي

دفع بعجلة إعمار الأرض .

والآن يعرض الباحث الأنفاظ ذات الصلة أو الحقل الدلالي اللفظي " للجائزة " ، المكافأة "

■ الجائزة : العطية

■ للمكافأة : الممالة

■ الأجر : الثواب

■ الجزاء : المقابلة

(الجائزة : بلا مقابل ، الجائزة : بلا

مقابل ولا تعاقب ولا عيلم بها . الجائزة : دون مقابل ، منفعة فقط .)

(المكافأة : بمقابل ، - الأجر :

بمقابل ، ويتعاقب ، ويعلم به -

الجزاء : بمقابل ، بالمنفعة أو

(المضرة)

وبناء على ذلك يميل الباحث إلى لفظية مكافأة دون جائزة لوجود المقابل وهو إحضار صواع الملك متطوعا ، فالمكافأة نظير الرد والإحضار بحمل بعير دون عقاب .

مما سبق يتبين لنا دور " المكافأة " في دفع عجلة الاعمار والتنمية سواء بالنسبة لمنهج سيدنا يوسف - عليه السلام - التنموي الاقتصادي أو لمنهج للتنموي الاقتصادي الإسلامي من خلال آيات عديدة تحض المؤمنين على الإنفاق والبذل ، ومنه قوله تعالى : (ولأنفقوا في سبيل الله) البقرة ١٩٥ .

وبذلك مثلت المكافأة الدعامة الثانية بين - " الصدقة " و " الزعامة " - من دعائم الكفالة الاقتصادية . بناء عليه يتناول الباحث في السطور التالية الدعامة الثالثة والتي تتمثل في الزعامة .

يقول الله تعالى (وأنا به زعيم) ٧٢ ، قيل : أي أنا كقيل وضامن بذلك . الصابوني ٧٢ ، وقيل : ولكد رئيسهم ذلك فقال : ولنا بهذا الوعد ضامن وكفيل (المنتخب ٣٦٤) .

كما قال القرطبي في تفسيره : في هذه الآية

ب- شروط الكفالة

- ١- لا يشترط كون المكفول عنه عاقلاً وبالعقل
- ٢- إن كان المكفول نفساً يشترط أن يكون معلوماً ، وإن كان مالا يشترط أن يكون معلوماً .
- ٣- يشترط في الكفالة بالمال أن يكون به مضموناً على الأصل .

٤- لا تجري النيابة في العيوب

٥ - النيابة عن المتكفل

المسألة الثانية : أحكام الكفالة

- أ- حكم الكفالة مطابقة للمكفول له الكفيل بالمكفول به .

ب - ليس للكفيل أن يخرج نفسه من الكفالة بمجرد اعتقاده وترتب الدين في ذمة المدين إذا لم يكن مغيراً خيار شرط أو خيار رهن

ج - المكفول به مضمون والمكفول له إن شاء مطابقة الكفيل وإن شاء مطابقة الأصل إلا في الموضعين التاليين :

- ١- إذا اشترط في الكفالة براءة الأصل فليس للمكفول له مراجعته
- ٢- إذا أقر الكفيل بالدين و أنكره الأصل وحلف ، فلا يطالب الأصل بل يطالب الكفيل ؛ لأنه قد يثبت الفرع مع عدم ثبوت الأصل .

د- الحوالة بشرط عدم براءة المحل كفاًلة هـ- الكفيل الذي يؤدي الدين له أن يراجع الأصل إذا كانت كفالته بالأمر .

المسألة الثالثة : البراءة من الكفالة

يرأ الكفيل من الكفالة في الموضعين التاليين:

- أ- إذا سلم الأصل أو الكفيل للمكفول له المكفول به
- ب- إذا برأ المكفول له الكفيل أو أقر بأنه لا حق له عنه .

ويظهر هذا التكفل في الإسلام من خلال آي القرآن ، حيث أمر الله سبحانه وتعالى عباده أن

عدة مسائل منها : جواز الكفالة على الرجل ، لأن المؤذن الضامن هو غير يوسف عليه السلام ، قال علمونا : إذا قال الرجل تحملت أو تكفلت أو ضمنت أو أنا حميل لك أو كفيل أو ضامن أو قفيل ، أو هو لك عندي أو علي أو إلي أو قبلي فذلك كله كفالة لازمة . مما سبق يتبين لنا أن الكفالة مصطلح إسلامي أصيل ، استخدم في عهد سيدنا يوسف عليه السلام - وذلك لما له أثره البالغ في تكوين مجتمع مؤمن مبني على القيم الأصيلة والشمال الكريمة ، من خلال نبذ السرقة لفحشها ، وبذلك لا يتعدى ولا يجوز أحد على أحد مقتصداً ماله دون تعب أو بذل في الحصول على هذا المال - صواع الملك - فإن تحقيق الأمن والأمانة - وهما من العوامل المحيطة بالبيئة - اللذين يمثلان عاملين هامين بالبيئة المحيطة ينتج عنها كما يترتب عليها زيادة الإنتاج والاستثمارات التي تؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي ومن ثم تفعيل مناهج سيدنا يوسف عليه السلام - الاقتصادي .

وفيما يلي عرض موجز لموضوع الكفالة في الإسلام : يحتوي موضوع الكفالة على ثلاث مسائل :

المسألة الأولى : عقد الكفالة

أ- ركن الكفالة

١- تتعد الكفالة وتنفذ بإيمان الكفيل وحده ، ولكن إن شاء المكفول ردها فله ذلك ، وتبقى الكفالة ما لم يرددها المكفول له .

اختلف الفقهاء في ركن الكفالة ، حيث قال فريق بلزوم الإيجاب والقبول بين كل من المكفول له والكفيل ولا تتعد الكفالة بإيجاب الكفيل فقط . أما الإمام أبو يوسف والأئمة الثلاثة دون الإمام أبي حنيفة فقد ذهبوا إلى أنه لا لزوم للقبول في انعقاد الكفالة ، وأنها تتعد بإيجاب الكفيل فقط .

٢ - ألفاظ الكفالة

تأخذ صوراً عديدة منها : كفيل ، ضامن ، زعيم .

(وجاء إخسوة يوسف فدخلوا عليه) يوسف ٥٨ ، فقد ظهر فعل اللجب في هذا المشهد حيث أخوة يوسف - عليه السلام - يجيئون من البنو من أرض كنعان البعيدة يبحثون عن الطعام في مصر ، ومن ذلك ندرك اتساع دائرة المجاعة .

كما يقول الله سبحانه وتعالى في مشهد ثان : (ولما دخلوا على يوسف) ٦٩ حيث يعني هذا انه الدخول الثاني - وليس تكراراً - مما يدل على استمرارية الحاجة إلى الطعام من قبلهم وقبل ذويهم من ناحية ، ومن ناحية أخرى استمرارية اللجب والمجاعة وشحتها مع مرور الوقت وفقد الوقت .

وفي المشهد الثالث يخبرنا رب العزة سبحانه العالم البصير الخبير - في تصوير أدائي صادق ومعبّر للحالة التي أضحوها ربنا عليها في قوله تعالى : (فلما دخلوا عليه) بزيادة الفاء الدالة على السرعة الناتجة عن " الحاجة " وضرورة تلبيتها في مرحلة لا يضمن فيها حد الكفاف ، ثم نقلنا المولى عز وجل إلى حال طلبهم تلبية حاجتهم الضرورية ، من خلال قوله عز من قائل : (مسنا وأهنا الضر) أي أصابنا نحن وأهنا الجوع وما يتبعه من ضر الأجسام والنفوس .

هذه هي الصورة الأولى ذات المشاهد المؤثرة المعبرة خير تعبير في صدق الأداء والإخبار من رب العزة سبحانه ، وأصفا الله - لنا حال دخول أخوة يوسف إلى مصر وتدرجهم من السبي إلى الأسوأ منتهين بطلب تلبية حاجتهم - بالمصطلح الاقتصادي - للضرورة في الطعام والإطعام ، طعام أنفسهم ، وإطعام عشيرتهم وذويهم .

ذلك هو الحال - القحط ، اللجب - حال المجاعة والحاجة ، فهل يقف سيدنا يوسف - عليه السلام - صامداً لهم ، ويقول كفى فقد أقسمت أن أدافع عن تربيا هي فقط ومحافظا على حدودها هي فقط . دفاع وحفاظ تمويني غذائي في وقت أُمست اللقمة تزن

بتكافؤا فيما بينهم على فعل الخير في قوله تعالى (وتعاملونا على الجبر والقسوى) المائدة ٢ ، وكذلك حال صحابة سيدنا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - وقد شهد الله سبحانه وتعالى على ذلك (محمد رسول الله والذين آمنوا معه أشداء على الكفار رحماء بينهم) الفتح ٢٩ .

كما يظهر هذا التكافل من خلال أحاديث سيدنا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في وصف تكافل المسلم للمسلم : " المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلّمه " رواه البخاري . ومعنى لا يسلّمه لا يخذله ويتركه يعاني للخطر والشدة دون أن يعاونه ويأخذ بيده أي من تركه يجوع ويعرى وهو قادر على إعلمه وكسوته فقد أسلمه (٢) (يوسف القرطبي ، مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام ، ص ١٤٠)

وبذلك اكتملت دعائم الكفالة الاقتصادية المنبثقة عن ركيزة التكامل الاقتصادي التي تمثل أساسا من أسس منهج سيدنا يوسف - عليه السلام - للتنموي الاقتصادي ومدى توافقها مع المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي.

وعليه ينتقل الباحث إلى الشق الثاني المتمثل في التضمن الاقتصادي المنبثق عن ركيزة التكامل الاقتصادي .

ثانياً: التضمن الاقتصادي

يظهر هذا التضمن المصري متمثلاً في سيدنا يوسف - عليه السلام - لمنطقة الشرق أوسطية من خلال صورتين والعينين صانقتين - تصويراً قرآنياً - تحتوي الأولى على ثلاثة مشاهد ، وتتضمن الصورة الثانية مشهدين .

الصورة الأولى : الدخول " الحاجة " : تتمثل في هذه الصورة " الدخول " في ثلاثة مشاهد لدخول أخوة سيدنا يوسف - عليه السلام - مصر مخزون الأرض من الطعام والميرة آنذاك .

يقول الله تعالى في المشهد للدخول الأول :

الذهب فطلبه ، وأضحت تزن الفضة فطلبها - الفضة
أعلى من الذهب آنذاك .

لا لم يبق سيدنا يوسف - عليه السلام - في وجه
دول الشرق أوسطية المجاورة للأرض ، نعم لأرض
مصر فهي الأرض ليس تعطيها ، وإما هي المخزن
والمستودع ، مخزن الطعام في قول الله تعالى على
لسان سيدنا يوسف - عليه السلام - : (لجمعني على
خزائن الأرض) ، ومستودع السهام في قول سيدنا
رسول الله - صلى الله عليه وسلم - " مصر كنيسة
الله في أرضه " .

لقد فطن سيدنا يوسف - عليه السلام - من
اللحظة الأولى وتعبيره رؤيا الملك وطلبه الولاية أنه
سيكون مسئولاً عن إطعام شعب كامل - تكافل -
وشعوب كذلك تجاوره - طوال سبع سنوات لا زرع
فيها ولا يضرع .

لم يكن ذلك غنا يطلبه يوسف لنفسه ، لأن
التكفل بإطعام شعب جائع حفاظاً على الأمن القومي :
لا بد أن يكون متضامناً مع الشعوب المجاورة ولجبا
وليس تضللاً - سبع سنوات متتالية عجاف لا يقول
أحد أنه غنيمة ، لأن الشعب المصري بالطبع ، وهكذا
بألي شعوب المنطقة - الجائع قد تمزق أجساد حكمهم
في لحظات الكفر والجلون .

من منطلق هذا الواجب وتلك النتيجة قام سيدنا
يوسف - عليه السلام - بدور يصعب على رجل أن
يقوم به بل يستحيل إلا إذا أوجد أعواناً يساعدونه
ويضطلعون بهذه المهمة الشاقة قلداً ومديراً وموجهاً
ومراقباً ومجزأ .

ويظهر قيام سيدنا يوسف - عليه السلام -
بدوره وواجبه مع المحافظة على احترام حقوق وحواجز
الملكية الخاصة ، من خلال مشهدين معبرين في
تصوير أدائي قرآني يجمع في طياته وظلاله بين
مفهومين كبيرين من حيث مكنتهما في منهجه - عليه
السلام - التنموي الاقتصادي .

فالمفهوم الأول يحمل معنى التضامن
الاقتصادي بصورته الإيجابية ، يقول سيدنا رسول
الله - صلى الله عليه وسلم - " اليد العليا خير من
اليد السفلى " ، بينما حملت الصورة السابقة
بمصادرها الثلاث معنى للتضامن الاقتصادي بشكله
المتنل " الحاجة " .

يقول ربنا تقدمت أسماؤه : (ولما جهزهم
بجهزهم) يوسف ٥٩ - حيث هيأ لهم الطعام و
الميرة وكرم ضيافتهم وأعطاهم ما يحتاجون إليه في
سفرهم (الصابوني / المنتخب / ٣٤١) . كما يقول الله
 سبحانه وتعالى : (فلما جهزهم بجهزهم) يوسف
٧٠ - أي لما قضى حاجتهم وحمل إليهم بالطعام و
الميرة .

هاتان الأيتان يمثلان مشهدي الصورة الثانية
ذات المفهومين الكبيرين في منهج سيدنا يوسف -
عليه السلام - المتمثلين في : التضامن الاقتصادي ،
احترام حقوق وحواجز الملكية الخاصة .
إن التضامن ظاهر بين في الأيتين الكريمتين
موصولتين بصيلهما ، من دخول أخوة يوسف - عليه
السلام - ومدى الحاجة إلى الطعام والميرة ، وبرز
أكثر في كلمة : (ولما جهزهم) ٥٩ ، (فلما
جهزهم) ٧٠ - الدالة على اليد العليا و خيريتها في
لعماء والبذل ،

وإن كان في مقابل . فهذا هو للتكامل لشعب مصر ،
والتضامن للشعوب المجاورة ، والتكامل في عملية
المقايضة البيعية آنذاك .

كما يظهر احترام حقوق وحواجز الملكية
الخاصة جلياً في كلمة (بجهزهم) ٥٩ ، ٧٠ في
الأيتين ، حيث إن كلمة بجهزهم ، تعني إعطائهم الحد
الذي يريدونه بالكيفية والكمية التي يطلبونها ، وكذلك
بالنوع والعدد الذي يريدونه : كما وكيفا ونوعاً وعدداً ،
أنه دليل دافع على احترام حواجز الملكية الخاصة التي
اجتهدت واخترت وحفظت على مدخراتها لمباذلتها في

قيل في المنتخب : ضابط لأمر المملكة حافظ لها ،
خير بالتبكير وتصريف الأمور . وقيل في صفوة
التفاسير : أي أمين على ما استودعتني عليم بوجوه
التصرف .

إن الأزمة القادمة وسني لرغاء التي تسبقها
في حاجة إلى الحفظ والصيانة والقعدة على إدارة
الأمور بالدقة ، وضبط الزراعة والمحاصيل وصيانتها
. وفي حاجة إلى الخبرة وحسن التصرف والعلم بكافة
فروعه الضرورية لتلك المهمة في سنوات الخصيب
وفي سني لجذب على السواء ومن ثم ذكر سيدنا
يوسف - عليه السلام - ولخوته وأبويه وعشيرته .
كيفية ذلك .

عندما جاء والده ولخوته وعشيرته ، فقد
استقبلوا ونعموا بملكيتهم يوسف - عليه السلام -
وولائته ، لم يحقوا في الأرض مضدين ، وإما كان
من حق سيدنا يوسف بحكم مكانه آنذاك (رب قد
أنثيتني من الملك) ١٠١ أن يعيش حياة كريمة ليست
حياة ترف وبذخ وسفه ، ولكن حياة كريمة بما تحصل
الكلمة من معاني لكرم المعيشي .

لقد أكر الإسلام نظام التكامل الاقتصادي الذي
طبقة سيدنا يوسف - عليه السلام - في منهجه
الانتموي الاقتصادي ممثلاً في السوق الإسلامية حالياً ،
والتي يقترح الباحث أن ينظر علماءنا إلى منهج سيدنا
يوسف - عليه السلام - الانتموي الاقتصادي ويفقهوا أنه
واجب وضرورة تمثل الأمن القومي للأمة . وذلك من
خلال الاعتصام بحبل الله وعدم التفرقة مصداقاً لقول
الله تعالى (واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا)
حيث أن تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول الإسلامية
يمثل الية رئيسة لا غنى عنها في النهضة واليقظة
ودوران عجلة التنمية الاقتصادية .

المبحث الثالث

القدوة والسوق الإسلامي

لؤلؤة السوق الإسلامي

يقول الله تعالى (إنني خفيظ عليم) ٥٥-

كما أنه إن دل فإنما يدل على أن مصر كانت
تستوعب جل الأرض المعمورة والمأهولة بالسكان إلا
قليلاً من الدول المجاورة ، والتي وصفها الشهيد سيد
قطب بمنطقة " الشرق لوسطية " ونزوح أهالي هذه
الدول إلى مصر ، فكان مصر هي الأرض رمز
الميرة .

يرى الباحث إقرار الإسلام لمنهج سيدنا يوسف -
عليه السلام - الانتموي الاقتصادي ، كما يرى إقراراً
من نوع آخر خاص بهذه العبارة (خزان الأرض)

(الميزان ٩).

أي وشرع العدل مللاً لئلا تتجاوزوا الحد ، و أقيموا الوزن بالعدل في كل معاملتكم ولا تنقصوا الميزان . المنتخب ٧٩١.

لقد شرع الله ابتداء العدل فهو اسم من أسمائه، ثم ذكر معللاً ومفسراً سبب هذا التكليف لئلا تتجاوزوا أيها الناس الحد فتقصوا في المصصية ، ثم يذكرهم المولى أمراً بإيهاهم وأقيموا الوزن بالعدل مثل : إقلم الصلابة ، الإقامة : أي تأدية العمل على خير وجه، ثم مبيناً للتطبيق ولا تخسروا ولا تنقصوا جائرئين للميزان .

ويحذر ربنا تبرأتكم أسماؤه المطففين من عاقبة التطفيف الذي يعتبر ضرباً من السرقة والخيانة وأكل الحرام في قوله تعالى : (ويل للمطففين) أي الهالك لو هو وادي في جهنم . وقد ظهر هذا اللوفاء للميزان في عهد سيدنا يوسف - عليه السلام - نتيجة للتربية العقائدية التي نشأ أعوانه ولتباعه الموكلين على تصريف الأمور والموازنين ، ومن لمحاتها حديثه مع أصحابه في السجن مشدداً على إيمان قومه بالله واليوم الآخر خاصة ، لأن ذلك من أثره في النفس توليد الرقيب المتمثل في الضمير الذي يؤمن بالحصص يوم القيلة.

حيث إن المكاييل والموازن أمانة تحقق بهما العدالة الاقتصادية التي تتولد عنها للعمل الدؤوب مما يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة .

كما أن هذه السوق لا تعرف للتلاعب في الأسعار ، حيث قال الله سبحانه وتعالى على لسان أخوة سيدنا يوسف - عليه السلام - مخاطبين عزيز مصر -يوسف- عليه السلام - (وجئنا ببضاعة مزجاة) فبرغم دلالاتها السيلقية التي تعني رداءتها وبين ذلك للعين إلا أنها توحى بأخلاق وسلوكيات بيت النبوة - أخوة يوسف - عليه السلام - في ذلك الزمان الموحد في القيم ، من خلال إفساحهم عن رداءة

على لسان سيدنا يوسف - عليه السلام - بقوله في الإسلام كلمة مشابهة - وهو قول سيدنا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : " مصر كثافة الله في أرضه . إن التعامل لكلا للتعبيرين : (خزائن الأرض) ، (كثافة الله) [يظهر له المعنى المشترك بينهما وهو "متنوع" سواء للطعام وأهميته في الأولى - أو للسهم وأهميتها في الثانية .

حيث طلب سيدنا يوسف - عليه السلام - الولاية "تموين وزراعة ومالية" على (خزائن الأرض) رغبة في تحقيق العدل وإقامة الحق والإحسان . الصابوني ٥٧.

لم يذكر له ربنا سبحانه وتعالى شيئاً عن سنوات الرخاء : وكيف زرع الناس وكيف أدار يوسف جهاز الدولة . وكيف نظم ودير وأخبر ، كان هذه كلها أمور مقرررة بقوله : (إني حفيظ عليم) .

يحاول الباحث اكتشاف بعض هذه التدابير ، من خلال اللوحات القرآنية ، وذلك في إطار شخصية العزيز الإيمانية النبوية ذات المنهج الرباني لقايم على تحقيق العدل وإقامة الحق والإحسان .

حيث إن تحقيق العدل يدفع إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات ، وذلك في جو من البر والتقوى ، والتواصي والتناصح ، والرقابة والتوجيه .

بدأي ذي بدء ، فإن هذه السوق لا تصرف التطفيف ولا البص ، وذلك مصداقاً لقول الله تعالى على لسان أخوة سيدنا يوسف - عليه السلام - : (أفأول لنا للكيل) ٨٨

وبذلك تتحقق العدالة دون بخص أو ظلم .

وقد جاء الإسلام مقررراً هذا المبدأ الرئيسي في المجال الاقتصادي بالميزان والمكاييل السوقية ومبدأ أساسي في نواحي الحياة ، وقال الله تعالى : (والسماة رفهما ووضع الميزان ٧ ألا تظفوا في الميزان ٨ وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا

الاقتصادية المرجوة .

وبلاحظ كذلك أن السوق الشرق أوسطية ممتلئة في تربة مصر آنذاك لم تكن تعرف الاحتكار . وخير دليل على ذلك - دون تأويل أو شطحات مغسرين - قول سيدنا يوسف - عليه السلام - للملك (لجعلني) ، (عسلي) ، (خبزائن الأرض) ، حيث إن جملة " اجعلني على " تفيد صراحة احتكاره هو ممثلا للنولة للقوت .

تعني " لجعلني على " النولية والسلطة والاحتكار . حيث أقام سيدنا يوسف - عليه السلام - حدا فاصلا - في الفقه الإسلامي ، وكان دليل الفقهاء وحجتهم في التفريق بين الاندثار والاحتكار . ويظهر ذلك من قول القرطبي في تفسيره لقوله تعالى : (إلا قليلا مما تحصنون) ٤٨ يدل على جواز احتكار الطعام إلى وقت الحاجة .

وتبرز هنا مسألة من الأهمية بمكان ، وعلى درجة كبيرة من الخطورة ، حتى لا يحدث خلط . حيث أن احتكار الدولة الطعام إلى وقت الحاجة هو اندثار ، وعليه طلب سيدنا يوسف - عليه السلام - ليكون هو الدولة في تطبيق هذا الأمر الجد خطير ضابطا لياه ، وهو من معاني إقامة العدل ، إن لم يكن هو العدل ذاته وعسبة في هذه المحنة وتلك المجاعة .

إما احتكار مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الطعام إلى وقت الحاجة قد يستخدم في ضرر الناس والتضييق عليهم .

وكي يتبين لنا مدى تحقيق هذه المقولة - لم تعرف السوق آنذاك الاحتكار - يحسن بالباحث توضيح المشهد الواقع بين يوسف عليه السلام وأخوته - وهم يسترحمونه ويستغفرونه لأن يتصدق عليهم ، وهذا دليل دلمخ لأميرين : الأول الاسترحام كان نتيجة نقص أو رداءة بضاعتهم ، فلم يكن نتيجة زيادة الأسعار أو حبسها للفلاء فيسترحمونه لينقص الزيادة للناجاة عن المسر الأصلي - كما أنه يدل دلالة قاطعة على خلو

دراهمهم وصندوقهم في معاملاتهم شراء وبيعاً ، من غير إيهام أو خديعة لتغيير قيمة درهمهم الرديئة أو بضاعتهم الناقصة .

حيث تتميز هذه السوق وتنتمى بأخلاقيات وسلوكيات إيمانية ، نتيجة التربية العقائدية التي طبقها سيدنا يوسف - عليه السلام على نفسه من خلال قوله (ولما جهزم بجهازهم) أي هيا لهم الطعام والمرة و أعطاهم ما يحتاجون إليه في سفرهم / الصوابوني ٥٨ حيث تمثل هذه الآية منهج البيع اليوسفي تمثيلا صادقا . يظهر من خلال هذه الآية - منهجه البيعي - لمحات وإيماءات ودلالات تكتمل صورتها بقوله (وأنا خير المنزلين) ليتوغل كل قارئ شكل وصورة هذا المنهج البيعي اليوسفي .

من هذه اللامحات تظهر إياحة المعروضات آنذاك ، وفي كل المصور ، كما يتبين كذلك تسخير البضائع والسلع القابلة وتحدد قيمتها وزنا ونوعا ، وكذلك يتضح مدى الرضا في هذا البيع كونه عاملا رئيسا ، وملكية سيدنا يوسف - عليه السلام - للبيع ، وفدرة على تسليمه والعلم به ، وتحقيق منفعة المبيع . يتضح مما سبق مدى التشابه والتلاحم بين منهج سيدنا يوسف - عليه السلام - البيعي الشرقي والمنهج البيعي الإسلامي . حيث قرر الإسلام - المتأيد من بلشفافية والإصاح والصدق ، لما رواه حكيم بن حزم رضي الله عنه - عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه قال : " البيعان بالخيار ما لم يتفرقا - فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما وإن كتما محقت بركة بيعهما " . وبذلك جعل الإسلام - الإصاح وسيلة من تحقيق البركة في الدنيا ، والنجاة من عذاب الله في الآخرة .

مما سبق يتبين لنا قيمة تحديد الأسعار واتباع أخلاقيات وسلوكيات كل من منهج سيدنا يوسف - عليه السلام - البيعي ومنهج البيع في الإسلام في استقرار الأسعار مما يؤثر بدوره إيجابا في تحقيق التنمية

المحسنيين) لأن صفتي للتصدق والإحسان - دليل ثان

- لا يجتمعان مع الربا في شخص واحد .

وهناك دليل آخر على عدم استخدام سيدنا يوسف - عليه السلام - للربا في سوقه الشرق أوسطية ، حيث يقول الماوردي وغيره : إن الربا لم يحل في شريعة قط لقوله تعالى : (وأخذهم الربا وقد نهوا عنه) يعني في الكتب السابقة .

هذا وقد حرم الإسلام الربا ، والوسائل المضنية إليه ، وكل من ساهم في أكله ، ويظهر ذلك من قوله تعالى : (وأحل الله البيع وحرم الربا) يقول السرخسي : ذكر الله تعالى لأكل الربا خصما من العقوبات ، وهي : للتخبط ، المحقق ، الحرب ، الكفر ، الخلود في النار . وعن جابر رضي الله عنه - قال : " لعن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكل الربا وموكله وكتبه وشاهده وقال هم سواء .

أورد المفسرون لتحريم الربا حكما تشريعية ، منها أنه يقتضي اخذ مال الإنسان من غير عوض بيمينع الناس من الاشتغال بالمكاسب ، يوفضي إلى انقطاع المعروف بين الناس من القرض ، فيربو المال على المحتاج من غير نفع يحصل له ويزيد مال المرابي من غير نفع يحل منه أخيه ، فيأكل مال أخيه بالباطل ، ويحصل أخوه على غاية الضرر .

ويتضح من حكم تحريمه وعدم استعماله في المنهجين اليومني والإسلامي بل وكل مناهج الرسل و شرائعهم - كما قال الماوردي - حركة للنمو والتنمية الاقتصادية ، وكذا تحقيق العدل والحق المؤثرين في النهوض بالأمة اقتصاديا وعدم محاربة الله إياها ، فتكون في ثبات دون تخبط ، تثبت دون محق ، سلام دون حرب ، إيمان دون كفر ، رضوان دون نار .

ولخيرا تظهر لنا لمحة مضنية في هذا السوق الشرق أوسطية ، متمثلة في الحيلة التي قام بها سيدنا يوسف - عليه السلام - مع أخيه والكامنة في "السرقة".

هذا السوق من الربا .

ويمكن الأمر الثاني ليس فقط في استعمالهم ان يعاملهم بالمثل -دون زيادة للأسمار ، نتيجة حبس القوة لزيادة سعره وقت الغلاء ولكن يتعدى العقوبة إلى التصديق والتفضل بإكمال النقص وإتمامه لتفضلا وتصنفا منه عليه السلام .

حيث إن هذين الأمرين لخبر دليل على خلو هذه السوق من الاحتكار الذي يضر الناس حبيسه ، ممثلا أسعرا غير عادلة ، ومفتقرا إلى قوى العرض والطلب وضارا بالسوق وبالمتعاملين فيه .

ولذا جاء الإسلام محضاً على الإذخار مرغيا فيه ، محاربا الاحتكار محرماً ومجرماً إياه فمن ابن عمر رضي الله عنهما قال : قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : " الجالب مرزوق والمحتر ملعون "

لقد ظهر من استعطف أخوة يوسف إياه كي يتصدق عليهم لما رآوه منه خلو هذه السوق من الربا . فكيف يكون الوالي والمتصرف في شئون البلاد بنفسه متصدقا في معاملاته ، العامل على استقرار الأمن المالي مستخدماً للمنهج الربوي ، وهو ما يمثل دليلا دامغا على عدم استخدام سيدنا يوسف - عليه السلام - الربا في منهجه التتموي الاقتصادي - دليل جبلة ودليل منطقي ودليل نفسي سلوكي .

وتتضح هذه الأدلة من خلال هذه المعادلة للتالية :

- ١- المرابي يأخذ مالا من غير عوض المتصدق يعطي مالا من غير مقابل
- ٢- المرابي لا يعطي مالا من غير مقابل المتصدق لا يأخذ مالا من غير عوض

إن المرابي لا يتصدق

المتصدق لا يرابي

هذا بالنسبة للمتصدق لما بالنا بصاحب منهج - سيدنا يوسف - عليه السلام - يتصف بنعتين أبعد ما يكون عن الربا ، وهما : (من المتصدقين) ، (من

ثانيا : القدوة

تظهر أهمية القدوة على المستويات كافة في هذين المنهجين اليوسفي والمحمدي ، لتحقيق إدارة رشيدة للمجتمع الإنساني ، لكي يستطيع القيام بمسئولية إعمار الأرض .

ويرى الباحث - من وجهة نظره - إن قدوة سيدنا يوسف - عليه السلام - وكذلك سيدنا رسول الله - صلى الله عليه وسلم : قد تحققتا في ظلال الآية التالية : (والذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا وإن الله لمع المحسنين)

وفيما يلي يلقي الباحث بيانا في ظلال تلك الآية الكريمة - للقائدة بمعية الله - (والذين جاهدوا فينا) : بجهد النهار ، تجديدا لإيمانهم ويتجهدا للليل ، اجتهدا لملاكتهم

(لنهدينهم سبلنا) : لنهدينهم بصائر تقية وأبصارا قوية ، وخلقات وقائية (وإن الله لمع المحسنين) : من عباده الربانيين : مخلصين ومخلصين .

نتائج وتوصيات الدراسة

أولا: نتائج الدراسة :

- 1- احتواء رسالة سيدنا يوسف عليه السلام - على منهج تنموي اقتصادي متكامل .
 - 2- تلييد الإسلام - قرآنا وسنة وإجماعا - لمنهج سيدنا يوسف - عليه السلام - للتنموي الاقتصادي .
 - 3- خروج أنوار الرسالات السماوية من مشكاة واحدة .
 - 4- إمكانية تطبيق منهج سيدنا يوسف - عليه السلام - في وقتنا الحالي وإلى يوم القيامة .
- ثانيا : توصيات الدراسة :
- 1- الاهتمام بدراسات التنمية الاقتصادية من منطلقات إسلامية ، والعمل على ديباجة تصور إسلامي اقتصادي رصيد للتنمية ، معبرا عن رأي جمهور الفقهاء وخبراء الاقتصاد .

تتكون هذه لللمحة من مشهدين : الأول يمثل قول اخوة يوسف - عليه السلام : (ماذا تفقدون) وهو يدل " ماذا سرقتا " إرشاد لهم إلى مراعاة حسن الألب وعدم المجازفة بنسبة البرينين إلى نعمة السرقة .

يتبين من رددهم هذا فحش هذه الجريمة التي يتصلون من مجرد ذكر لفظها ونسبته إياهم ورميهم بها ، وهو نتيجة نشأتهم في بيت النبوة - يعقوب - عليه السلام ، ومع ذلك فقد تقبل أعوان سيدنا يوسف هذا الرد برد يدل على اتقائهم - للفتتين : أعوان سيدنا يوسف - عليه السلام ، واخوة يوسف - عليه السلام على قبح هذا اللفظ فربوا لثلاثين : (نقد صواع للملك) ، فبعد أذان التوذن بجريمة السرقة خلا وحلثا الحديث من ذكرها بالفاظ وتركيب تعديها ولا تذكرها - أي السرقة .

يدل هذا الخلو على نبذها ، بل وعداها من الموديات إلى الاسترقاق في شريعة يعقوب عليه السلام ممثلا المشهد الثاني ، وكأنا في عقوبة جريمة السرقة التي كانت استرقاقا وعبودية في شريعة يعقوب - عليه السلام ، وضربا وغراما للضعف في شريعة الملك .

إذا كانت عقوبة السارق في دين الملك - كما أوضح الباحث سابقا - ضربا وغراما - فإن دل فإنما يدل على تجريم السرقة ، وهو ما جاء به الإسلام وقرره ، مع اختلاف العقوبة ، ولكن وجود تجريم في حد ذاته يمثل نقطة اتفاق دالة على الاعتراف الضمني بفحش ونبذ الجريمة ذاتها والسارق بعينه .

إذا حاولنا التقريب أو مجرد التوفيق بين العقوبتين ، فإنما نرتكب إما عظيما ، فهذا اجتهدا فرد يحمده له ويشي عليه ، وذلك أمر تكليفي من المولى عز وجل وأصح صريح بطل لايد .

ولكن وجه التشبه يكمن في تجريم السرقة . مع اختلاف الجرم - مما له أثره على تحقيق الاستقرار الاقتصادي وإقامة العدل الموديان لنمو وتنمية اقتصادية .

١٩٨٥م.

ثانيا : مراجع الحديث النبوي

١- صحيح مسلم ، مسلم بن الحجاج النيسابوري ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .

٢- " فتح الباري بشرح صحيح البخاري " ، ابن حجر الصقلاني ، دار الريان للتراث ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٧ هـ ١٩٩٤م .

ثالثا : مراجع للفقه الإسلامي

١- موسوعة الفقه الإسلامي ، الشبكة الطنكوبية .

رابعها : مراجع معجمية

١- " مختار الصحاح " الإمام محمد بن بكر الرازي ، الطبعة السابعة ، المطبعة الأميرية ، ١٩٥٣م .

٢- " المعجم الوسيط " ، ابن الأثير ، دار صادر ، دار بيروت ، بيروت ، ١٣٨٥-١٩٦٥م

خامسا : نصوص

١- ندوة : إسهام الفكر الإسلامي في الاقتصاد المعاصر " ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨م .

سادسا : الأبحاث

١- " المنهج الإسلامي في التنمية " ، د. يوسف إبراهيم يوسف

٢- تعقيب أول د. عبد الحميد الغزالي

٣- تعقيب ثان د. درويش صديق جسيمة

سابعها : رسائل علمية

١- كيفية معالجة الإسلام للتخلف الاقتصادي ، مصطفى محمود عبد المال ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد ، معهد الدراسات الإسلامية ، قسم الاقتصاد والعلوم المالية ، عام ٢٠٠٢

٢- اكتشاف القوانين الفنية للإنسان واستخدامها الاستخدام الأمثل ، رغبة في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً .

٣- إعطاء مزيد من العناية ببناء الإنسان المسلم فكرياً وثقافياً وإيمانياً ، وإعداده فنياً ومهنياً - واستخدام سياسة للتدريب التحولي لاستثماره الاستثمار الأمثل دون الاستغناء عنه - على اعتبار أن الإنسان هو العنصر الرئيس للتنمية والإنتاج على السواء .

٤- إنشاء هيئة سوق مالية إسلامية تتكون من أهل الاختصاص والخبرة في الأسواق المالية المشهود لهم بالسمعة الطيبة والحس الديني ، إضافة إلى بعض المستشارين الشرعيين .

وتعمل هذه الهيئة على وضع الإجراءات التنظيمية المناسبة لمنع التعامل بالأساليب غير الأخلاقية ، ومنها : الربا ، والاحتكار ، والتلاعب في الأسعار ، وتطفيف الميزان أو تخفيض الحوات بلغة العصر .

مراجع البحث

أولاً : مراجع التفسير

١- " الجامع لاحكام القرآن الكريم " الإمام القرطبي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، بدون سنة نشر .

٢- تفسير القرآن العظيم " ، الإمام الحافظ بن كثير ، مكتبة الإرشاد ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب ، سوريا ، ١٩٨٠م .

٣- " صفوة التفسير " محمد علي الصابوني ، دار الرشيد ، سوريا ، حلب .

٤- " في ظلال القرآن " ، سيد قطب ، دار الشروق ، الطبعة الحادية عشرة ، ١٩٨٢م .

٥- " المنتخب في تفسير القرآن الكريم " ، شرف على إصداره : د/ محمد الاحمدى أبو النور ، لجنة القرآن والسنة ، وزارة الأوقاف ، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ، القاهرة ، محرم ١٤٠٦ هـ ، سبتمبر



البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، محكمة

قسمة اشتراك

الاسم:
العنوان:
هاتف: فاكس:
البريد الإلكتروني:
محمول:

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي للعادي)

الأفراد

المؤسسات

الاشتراكات السنوية:

٨٠ جنيه مصرياً

٢٠٠ جنيه مصري

١- جمهورية مصر العربية:

٦٠ دولاراً

١٢٠ دولاراً

٢- الدول العربية والأجنبية:

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز الاستشار والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢
لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز الاستشارات والبحوث والتطوير ت/فاكس: ٢٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٢٣٥٨١٠٣٣

البريد الإلكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : crdc@saddatacademy.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقرحات وشكوى :
.....
.....
.....

في هذا العدد

أولاً افتتاحية العدد:

- * كلمة الأستاذ الدكتور/ أحمد محمود يوسف
- * كلمة الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد
- رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
- عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ثانياً بحوث محكمة:

- * العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية في كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل
- * اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة
- * دور المشاركة المعلوماتية في النجاح بعملية التخطيط لخلافة الأعمال بالأعمال العائلية
- * The role of informatics collaboration in succession planning success in family business
- * مناخ الاستثمار وتنمية معاملات سوق المال
- * د. فاطمة مصطفى أحمد
- * د. بهجت عطية راضي
- * د. دور محمود طلعت مصطفى
- * د. أحمد هاني علي الدين صالح
- Khaled Omar Abbas
- Universities Role in Research and Economic Setting: Canadian Universities Innovations

ثالثاً ملخصات الرسائل:

- * إطار مقترح لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية
- الباحث / حسن عبد الحفيظ شحاتة

رابعاً الندوات والمؤتمرات:

- * المؤتمر الدولي 'الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث في ظل الحوكمة المحلية'
- The International Conference decentralization and Local Governance
- القاهرة ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٦ م.
- * المؤتمر العلمي الثالث عشر للنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات " أدوات ومعايير تطوير هندسة البرمجيات لمساندة صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر "
- Software Engineering Development Tools and Standards To Support IT Industry in Egypt
- القاهرة ١٤ - ١٦ فبراير ٢٠٠٦ م

خامساً أبحاث المؤتمرات والندوات :

- * حول الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي (دراسة مقارنة)
- * آليات التمويل المصرفي الإسلامي وضرورة تطويرها
- أ.د/ عبد الهادي علي النجار
- أ.د. عبد الرحمن يسري

سادساً أوراق عمل الندوات والمؤتمرات :

- * ثلاث قضايا منهجية في مدرسة الاقتصاد الإسلامي
- * منهج سيدنا يوسف للتنموي الاقتصادي
- أ.د. محمد أمن الزرقا
- أ. علي محمد أحمد الجنزوري

